



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

**Zhodnocení transformace národního železničního nákladního dopravce**

Conversion Assessment of the National Railway Truck Carrier

Student: Vlastimír Bek

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.

Ostrava 2014

# Zadání bakalářské práce

Student: **Vlastimír Bek**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Specializace: 02 Ekonomika podniku

Téma: Zhodnocení transformace národního železničního nákladního dopravce  
Conversion Assessment of the National Railway Truck Carrier

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Charakteristika provedené transformace státního podniku na akciovou společnost
4. Ekonomické, organizační a majetkové zhodnocení provedené transformace
5. Shrnutí přínosů a nedostatků provedené transformace
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁK, Tomáš. *Akciová společnost a Evropská společnost*. Praha: ASPI, 2009. 936 s. ISBN: 978-80-7357-430-7.

HUČKA, M., E. KISLINGEROVÁ a M. MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7.

TOMEŠ, Zdeněk a Tomáš POSPÍŠIL. *Ekonomické aspekty železniční dopravy*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 77 s. ISBN 978-80-2104-220-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



---

Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



---

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení:**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 14. 7. 2014



.....  
Vlastimír Bek

**Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval prof. Ing. Miroslavu Hučkovi, CSc. za cenné rady a připomínky, které mi poskytl během zpracování této bakalářské práce.

## Obsah

Obsah .....	3
1 ÚVOD .....	5
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	6
2.1 CHARAKTERISTIKA NÁKLADNÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVY .....	6
2.1.1 Konkurenceschopnost nákladní železniční dopravy .....	8
2.1.2 Železniční nákladní dopravce .....	10
2.1.3 Ekonomické zhodnocení efektivity železniční dopravy .....	13
2.2 VÝVOJ NÁKLADNÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVY V ČR .....	14
2.2.1 Vznik železničních společností do roku 1918 .....	15
2.2.2 Vývoj od roku 1918 do roku 1993 .....	17
2.3 LIBERALIZACE ŽELEZNIČNÍ DOPRAVY V EU .....	18
2.3.1 Důvody liberalizace .....	18
2.3.2 Bílé knihy EU a balíčky k infrastruktuře .....	20
2.3.3 Příklady reforem v jednotlivých zemích EU .....	23
2.3.4 Liberalizace v ČR .....	25
3 CHARAKTERISTIKA PROVEDENÉ TRANSFORMACE STÁTNÍHO PODNIKU NA AKCIOVOU SPOLEČNOST .....	27
3.1 PŘECHOD OD UNITÁRNÍHO ŽELEZNIČNÍHO PODNIKU .....	27
3.1.1 Popis ČD s.o. a důvody transformace na akciovou společnost .....	27
3.1.2 Provedení transformace ČD s.o. na akciovou společnost .....	29
3.1.3 Popis a předmět činnosti ČD a.s. ....	30
3.1.4 Postavení nákladní železniční dopravy ČD a.s. na dopravním trhu ČR .....	30
3.1.5 Charakteristika nákladní dopravy ČD a.s. před vyčleněním dceřiné společnosti .	34
3.1.6 Vývoj ekonomické situace železniční nákladní dopravy ČD a.s. ....	35
3.1.7 Vývoj majetkové situace ČD a.s. ....	37
3.1.8 Vývoj organizace a řízení ČD a.s. ....	38
3.2 VZNIK DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI ČD Cargo a.s. ....	40
3.2.1 Vytváření dceřiných společností v ČD a.s. ....	40
3.2.2 Řešení vyčlenění ČD Cargo a.s. ....	42
3.2.3 Transformace majetku z ČD a.s. na ČD Cargo a.s. ....	43

3.2.4	Popis a předmět činnosti ČD Cargo a.s. ....	44
3.2.5	Míra závislosti na okolí podniku .....	45
3.2.6	Vývoj ekonomické situace ČD Cargo a.s. ....	49
3.2.7	Organizace a řízení ČD Cargo a.s. ....	51
4	EKONOMICKÉ, ORGANIZAČNÍ A MAJETKOVÉ ZHODNOCENÍ TRANSFORMACE .....	54
4.1	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ TRANSFORMACE.....	54
4.2	ORGANIZAČNÍ ZHODNOCENÍ TRANSFORMACE.....	56
4.3	MAJETKOVÉ ZHODNOCENÍ TRANSFORMACE .....	57
5	SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ A NEDOSTATKŮ PROVEDENÉ TRANSFORMACE .....	58
5.1	PŘÍNOSY .....	58
5.2	NEDOSTATKY .....	58
6	ZÁVĚR .....	60
	Seznam použité literatury .....	61
	Seznam zkratk .....	63
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	



# 1 ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je posoudit průběh postupné transformace železniční nákladní dopravy ze státem vlastněného unitárního podniku na standardní akciovou společnost provozující železniční nákladní dopravu. V této práci je popsán způsob řešení problému transformace, jak během přípravy a samotného vstupu do Evropské unie zapojit část tohoto podniku, zabývajícího se železniční nákladní dopravou, do liberalizovaného trhu železniční dopravy v evropském prostoru. V souvislosti s tím byla hledána odpověď na otázku, jak v rámci liberalizovaného trhu zachovat co největší část ekonomického výkonu pro státem ovládaného národního železničního nákladního dopravce. Během řešení tohoto problému byly formulovány následující dílčí cíle:

- Analyzovat transformaci a rozdělení podniku České dráhy, státní organizace, na podnik České dráhy, akciová společnost, zabývající se provozováním osobní a nákladní železniční dopravy a na podnik Státní železniční dopravní cesta, státní organizace, provozující železniční infrastrukturu.
- Analyzovat vyčlenění podniku ČD Cargo, akciová společnost, jako provozovatele železniční nákladní dopravy z mateřské společnosti České dráhy, akciová společnost.
- Provést rámcové ekonomické, organizační a majetkové zhodnocení celkové provedené transformace.

Základní použitou metodou práce byla analýza průběhu transformace železniční nákladní dopravy v majetku státu a její zhodnocení. Základní metodický postup práce je následující:

V první, teoretické, části bylo provedeno vymezení pojmů v železniční dopravě a vývoj nákladní železniční dopravy na území České republiky, a bude pojednávat o problematice liberalizace železniční dopravy v kontextu evropského prostoru.

Ve druhé, praktické, části byla, v rámci procesu liberalizace železniční dopravy v České republice, charakterizována provedená transformace státní organizace České dráhy na akciovou společnost v roce 2003. Poté bylo v další fázi charakterizováno vyčlenění nové akciové společnosti ČD Cargo jako dceřiné společnosti z mateřské společnosti České dráhy, akciová společnost.

Ve třetí části bylo provedeno rámcové ekonomické, organizační a majetkové zhodnocení vzniku dceřiné společnosti ČD Cargo, akciová společnost.

V závěrečné části jsou shrnuty přínosy a nedostatky provedené transformace podniku provozujícího nákladní železniční dopravu.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA**

V teoretické části budou popsány jednotlivé teoretické aspekty práce.

### **2.1 CHARAKTERISTIKA NÁKLADNÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVY**

Železniční nákladní doprava je druh drážní kolejové dopravy prováděné kolejovými vozidly, uzpůsobenými pro přepravu nákladu po železničních tratích. Výhodou drážní kolejové dopravy je vysoká energetická účinnost, kdy je využíváno nízkého valivého odporu fyzikální soustavy kolo - kolejnice, což umožňuje snížit spotřebu energie na tunokilometr a přepravit najednou více množství nákladu. Hlavní nevýhodou je finanční náročnost výstavby infrastruktury nutné pro spojení dvou míst - nakládky a vykládky.

Pomocí nákladní železniční dopravy je zajišťována vnitrostátní a mezinárodní přeprava surovin a zboží. Toto zboží se po kolejové dráze dopravuje mezi místy nakládky a vykládky v soupravách - vlacích, složených z kolejových vozidel.

Vlak je souprava kolejových vozidel, kde hnací vozidlo táhne několikanásobně větší množství tažených vozidel. Kolejové vozidlo je společné označení pro drážní vozidla pohybující se po kolejové dráze a u nákladní železniční dopravy je dělíme na hnací a tažená vozidla. Hnací vozidla jsou vozidla s vlastním pohonem, používaná pro vlastní vedení vlaku a mohou být společná pro nákladní i osobní dopravu. Dělí se na lokomotivy a motorové vozy. V případě nákladní dopravy se na území ČR používají jako hnací vozidla výhradně lokomotivy nezávislé motorové a závislé elektrické trakce. Elektrická trakce má výhodu vyšší energetické účinnosti a nižších provozních nákladů a používá se převážně na hlavních tratích pro dopravu těžších vlaků k překonání delší vzdálenosti. Tažená vozidla jsou u nákladní železniční dopravy železniční vozy, konstruované přímo pro přepravu jednotlivých nákladů. Pro každý druh zboží, respektive pro každou skupinu zboží, jsou používány jiné druhy železničních vozů.

Místem nakládky a vykládky jsou ve většině případů průmyslové podniky napojené na železniční síť soustavou vleček nebo provádějící nakládku a vykládku přímo v železničních stanicích. Vlečka je kolejová dráha v majetku průmyslového podniku, zaústěná do železniční sítě. Železniční síť je soustava kolejových drah, tratí mezi jednotlivými železničními stanicemi, které umožňují tvorbu, řazení, křižování a objíždění jednotlivých vlakových souprav.

Mezi hlavní charakteristiky nákladní železniční dopravy patří vhodnost pro přepravu zboží hromadné povahy v pevném, sypkém nebo kapalném stavu. U velkých objemů tohoto zboží se vyplatí již na krátkou přepravní vzdálenost (Kvizda, 2007). Jedná se například o uhlí,

rudu a chemické výrobky. U ostatních forem přepravovaného zboží, jako jsou jednotlivé vozové zásilky, intermodální kontejnerové systémy nebo kusové zboží, se nejčastěji udává jako mezní přepravní vzdálenost mezi železniční a silniční dopravou 300 km<sup>2</sup>. Mezní přepravní vzdálenost je vzdálenost, při které se náklady dvou druhů doprav při stejném přepravním výkonu rovnají. Hodnoty průměrných přepravních vzdáleností jsou uvedeny v tabulce 2.1.

Tab. 2.1 Porovnání průměrných přepravních vzdáleností

Porovnání průměrných přepravních vzdáleností železniční nákladní a silniční nákladní dopravy v ČR										
		1997	1999	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2013
Železniční doprava	Vnitrostátní	171,3	164,6	156,9	159,9	157,5	154,8	148,8	155,2	148,7
	Mezinárodní	206,9	202,0	188,2	177,9	187,5	171,1	183,3	172,2	180,0
	<b>Celkem</b>	<b>188,6</b>	<b>184,2</b>	<b>173,7</b>	<b>170,0</b>	<b>173,6</b>	<b>163,4</b>	<b>166,7</b>	<b>164,4</b>	<b>166,1</b>
Silniční doprava	Vnitrostátní	35,3	40,6	39,8	42,3	36,6	38,7	41,5	52,0	53,3
	Mezinárodní	612,1	634,4	695,8	797,2	743,8	706,6	698,0	656,3	633,2
	<b>Celkem</b>	<b>77,9</b>	<b>82,5</b>	<b>91,8</b>	<b>103,9</b>	<b>94,2</b>	<b>106,1</b>	<b>121,5</b>	<b>157,0</b>	<b>156,2</b>

Zdroj: ČSÚ

Jedním z hlavních důvodů preference železniční dopravy v posledních letech je odstraňování dopravních kongescí, tj. dopravních zácp, zpomalujících silniční nákladní i osobní dopravu. Další charakteristikou je větší ekologičnost železniční dopravy oproti silniční nebo letecké dopravě, vyplývající z nižší spotřeby energie na měrnou jednotku výkonu. Nejdůležitější charakteristikou železniční dopravy je však bezpečnost přepravy, vycházející přímo z podstaty. Ta ale tvoří zároveň velkou složku nákladů železniční dopravy (Kvizda 2007).

Dle ČSÚ se pro kvantifikaci údajů dopravců používají v železniční nákladní dopravě následující ukazatele:

- přepravní objem (Q) v tunách, vyčísлюjící celkovou hmotnost celkové přepravy bez ohledu na vzdálenost.
- přepravní vzdálenost (ln) v kilometrech, udávající vzdálenost, na kterou byl přepravní objem uskutečněn.
- přepravní výkon (tkm) v tunových kilometrech, který je součinem přepravního objemu a přepravní vzdálenosti ( $tkm = Q \cdot ln$ ). Tento dynamický ukazatel je používán pro znázornění efektivnosti dopravy.

- tarifní tunový kilometr (ttkm) je ukazatel, který charakterizuje výkon při přepravě zboží podle tarifní vzdálenosti. Tarifní vzdálenost je dána kilometrovníkem a používá se k výpočtu přepravného. Jeden ttkm se rovná přepravě 1 tuny zboží na tarifní vzdálenost 1 km.

### **2.1.1 Konkurenceschopnost nákladní železniční dopravy**

V případě železniční nákladní dopravy je konkurence rozdělena na intramodální a intermodální. V minulosti byla železnice dlouhou dobu jediným dopravním prostředkem schopným přemísťovat komodity na větší vzdálenost. Intermodální konkurenci, při pominutí formanské dopravy, představovala dlouhou dobu pouze vnitrostátní vodní doprava, která jediná měla před příchodem silniční dopravy schopnost přemísťovat srovnatelné množství nákladů na velkou vzdálenost. Vnitrostátní vodní doprava je však ještě více limitována síťovým pojetím než železnice, navíc v našich podmínkách i nevhodnými geografickými podmínkami. Jedinou silnou intermodální konkurencí je silniční nákladní doprava. Po jejím nástupu ve 20. letech 20. století se železniční nákladní doprava rychle dostala pod její tlak a jejich souboj trvá dodnes. Nynější situaci značně komplikuje pokřivenost trhu díky přístupu státu, kdy silniční doprava neuhrazuje své externality v plné výši. Je otázkou, zda tento stav řešit podporou železnic nebo zdokonalením silniční dopravy (Kvizda a kol., 2007).

Silniční doprava, s možností přepravy nákladu po hustěji vybudované síti infrastruktury, vymezila železniční nákladní dopravě nejsilnější konkurenceschopnost v segmentu trhu přepravy hromadných substrátů se vzdáleností přepravy nad 300 km a segmentu trhu intermodálních přepravních systémů, jako je například kontejnerová doprava s návazností na námořní dopravu (Kvizda a kol., 2007).

Intramodální konkurence v železniční nákladní dopravě přímo na samotné železniční síti byla dlouhou dobu díky státnímu vlastnictví národních unitárních železničních podniků téměř nulová. Unitární železniční podnik je charakterizován společným provozováním drážní dopravy, provozováním dráhy a vlastnictvím infrastruktury. Po implementaci zásad dopravní politiky EU je nákladní železniční doprava v ČR plně liberalizována. Přesto, jak vyplývá z tabulky srovnání přepravních výkonů nákladní dopravy v ČR 2.2, nedochází k navýšení podílů železnice na přepravních výkonech nákladní dopravy. Trh nákladní železniční dopravy poskytuje několik segmentů, o které jednotliví dopravci soutěží. Nejtvrdší konkurenční boj je v segmentu ucelených vlaků, kdy společnosti soutěží nejnižší cenou a rychlostí přepravy. Dalším segmentem je přeprava jednotlivých vozových zásilek, která přes svou nerentabilitu pomáhá odstraňovat kongesce ze silniční dopravy (Kvizda a kol., 2007). Stát tento segment

podporuje pomocí snížení tarifů za užití dopravní cesty. Poslední v pořadí je segment přepravy kusových zásilek, která je nejméně efektivní a v současné době ji v ČR provozuje pouze národní osobní železniční dopravce ČD a.s.

Podle (Kvizda a kol., 2007) je při posuzování konkurenceschopnosti v železničním podnikání důležité si uvědomit, zda jí posuzujeme u společností, které mimo provozování drážní dopravy vlastní také infrastrukturu, která je součástí jejich fixních nákladů. V tom případě se jedná o konkurenci na trhu. V případě, že společnosti soutěží o přidělení kapacity dopravní cesty, jedná se o konkurenci o trh. Konkurence na trhu je případem železnic v USA a Kanadě, kdy se dopravou mezi pobřežími zabývá několik konkurenčních společností. Evropské reformy železniční dopravy jsou postaveny na druhém způsobu, kdy společnosti na oddělené síťové infrastruktuře soutěží o trh. Tato konkurence v železniční dopravě je však omezena kvalitou a propustností infrastruktury sítě, což se projevuje tím, že jednotlivé státy musí stanovit míru konkurence a regulovat ji. Soutěž na železnici tak má v evropském pojetí dané limity (Kvizda a kol., 2007).

Tab. 2.2. Mezioborové srovnání přepravních výkonů nákladní dopravy

	2005	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Přeprava věcí celkem (tis. tun)</b>	<b>560 037</b>	<b>540 731</b>	<b>458 329</b>	<b>451 671</b>	<b>448 685</b>	<b>435 450</b>
Železniční doprava	85 613	95 073	76 715	82 900	87 096	82 968
Silniční doprava	461 144	431 855	370 115	355 911	349 278	339 314
Vnitrozemská vodní doprava	1 956	1 905	1 647	1 642	1 895	1 767
Letecká doprava	20	20	15	14	12	9
Ropovody	11 305	11 877	9 837	11 205	10 404	11 392
<b>Přepravní výkon celkem (mil. tkm)</b>	<b>61 397</b>	<b>69 528</b>	<b>60 571</b>	<b>68 495</b>	<b>71 817</b>	<b>68 087</b>
Železniční doprava	14 866	15 437	12 791	13 770	14 316	14 266
Silniční doprava	43 447	50 877	44 955	51 832	54 830	51 228
Vnitrozemská vodní doprava	781	863	641	679	695	669
Letecká doprava	45	37	29	22	22	17
Ropovody	2 259	2 315	2 156	2 191	1 954	1 907

Zdroj: MD, ČSÚ

### 2.1.2 Železniční nákladní dopravce

Dle Synka a kol. (2010) představují stranu nabídky na přepravním trhu dopravci, tedy všechny subjekty podnikající v dopravě. Naopak zákazníci v nákladní dopravě, a tedy stranu poptávky, představují přepravci.

Samostatní železniční nákladní dopravci se vyvinuli v 90. letech během procesů liberalizace evropské železniční dopravy, buď rozdělením unitárních národních železničních podniků, nebo oddělením dopravních částí velkých průmyslových podniků. Lze je rozdělit do čtyř rozdílných kategorií:

- místně příslušný národní dopravce ve vlastnictví státu
- zahraniční národní dopravce ve vlastnictví státu
- nový komoditně specializovaný dopravce
- nový nevyhraněný dopravce

V této práci se zabývám prvním případem. Dle Synka a kol. (2010) měly původní unitární železniční podniky vlastníci zároveň i infrastrukturu povahu přirozeného monopolu a řadí se k tzv. „Podnikům infrastruktury“ s určitými zvláštnostmi. Tyto podniky pro jejich složitost a rozsáhlost vlastnil většinou i v rozvinuté tržní ekonomice stát. Sice působily v tržním prostředí, ale díky charakteru jejich výkonu a služeb měly určité odlišnosti v „obecném chápání modelu podnikání“ (Synek a kol., 2010, str. 345). Tyto odlišnosti se projevovaly v oblasti regulace trhu, v oblastech jako je tvorba cen, možnosti přístupu konkurence na síť, nezbytného rozsahu služeb z pohledu teritoriálního a věcného, zajištění kvantitativně a kvalitativně dostatečné kapacity příslušné sítě a jednotných podmínek pro uživatele. Z hlediska formy vlastnictví stát dle Synka a kol. (2010) uplatňuje u „Podniků infrastruktury“ tři typy finančního hospodaření:

- státní veřejné podniky s povahou státního monopolu
- nezisková organizace, jejíž poplatky mají infrastrukturu uhradit skutečné náklady
- v současné době uplatňované vlastnictví, kdy podnik je plně zapojen do zákonitostí trhu a jeho účelem bytí je dosažení a maximalizace zisku „jakožto přebytku výnosu nad náklady“

Při vytváření nezávisle řízených železničních podniků při jejich oddělování od státu není na prvním místě privatizace nově vzniklých podniků, ale v případě drážních dopravců jejich kapitalizace. Tzv. národní dopravci zůstávají v majetku státu v podobě právní formy akciové společnosti se 100% nebo majoritním podílem státu. Železniční dopravce je poté

právníckou osobou s vlastním majetkem, orgány a účetnictvím s plnou zodpovědností za své hospodaření.

Hlavním předmětem činnosti nákladního drážního dopravce je „provozování drážní dopravy podle Zákona o dráhách č. 266/1994 Sb. v rozsahu vydaných licencí“ (Obchodní rejstřík). V České republice se držitelem platné licence vydávané Drážním úřadem k provozování nákladní drážní dopravy může stát fyzická nebo právnická osoba zapsaná v Obchodním rejstříku, která splňuje platné podmínky dle tohoto zákona. Provozovat drážní dopravu na území ČR smí také dopravce s licencí z jiného členského státu EU.

Samotnou činnost provozování nákladní drážní dopravy poskytuje drážní dopravce ve variantě veřejné nebo neveřejné. Dle Zákona o dráhách č. 266/1994 Sb. je veřejná doprava: „doprava provozovaná dopravcem k uspokojování obecných přepravních potřeb podle předem vyhlášených přepravních podmínek, zveřejněného jízdního řádu a tarifu.“ Neveřejná doprava je: „doprava provozovaná dopravcem k uspokojování individuálních přepravních potřeb podle smluvních podmínek“. Neveřejná doprava je zároveň substitutem veřejné dopravy (Synek a kol., 2010).

Důležitým faktorem, ovlivňujícím hospodářský výsledek nákladního železničního dopravce a jeho úspěch na dopravním trhu, jsou přírodní podmínky, ve kterých poskytuje své služby zákazníkům. Tedy po jakých tratích, mezi kterými geografickými místy, vozí své vlaky se zbožím. Příkladem možného negativního ovlivnění přírodními podmínkami je v zimě neprůjezdnost infrastruktury a díky její nižší hustotě oproti silniční i menší pravděpodobnost dostat zboží do cíle jinou trasou. Naopak případem pozitivního ovlivnění přírodními podmínkami je při větším podílu elektrické trakce na přepravě menší závislost na volatilitě ceny fosilních paliv. Jinak bude vypadat výsledek hospodaření při dopravě zboží mezi oblastmi se silnou hospodářskou aktivitou a jinak mezi vzdálenými místy s nízkou hospodářskou aktivitou.

Dle Synka a kol. (2010) by primárním cílem každého podniku měla být maximalizace hodnoty pro vlastníky, tzv. shareholder value, která se dá vyjádřit v případě dopravce vlastněného státem ukazatelem EVA (Economic Value Added - ekonomická přidaná hodnota). Je to rozdíl mezi provozním hospodářským výsledkem podniku a jeho kapitálovými náklady. Jejím zvýšení by se mělo podřídit veškeré jednání podniku. Jeho hlavním přínosem je oproti starším ukazatelům i zhodnocení ceny vlastního kapitálu.

Přechodem na klasickou formu obchodní společnosti se také u státem vlastněných dopravců mění funkce podniku na stejnou jako u obchodních podniků, které se dle Synka a

kol. (2010) dělí na primární, podpůrné a samostatně podnikové. Primární funkce jsou v případě železničního nákladního dopravce následující tři:

- odbytová, kdy železniční dopravní společnost „prodává“ přepravu zboží
- zásobovací, obsahující nákup, dopravu a skladování
- provozní, kdy železniční dopravní společnost „vyrábí“ provozem vlaků

Podpůrné, průřezové jsou funkce personální, investiční, finanční a výzkum. Samostatnými funkcemi podniku je myšlen controlling a interní audit.

Primárním výrobním faktorem je v případě národního železničního dopravce lidská práce přeměňující zdroje ve statky. Tato práce je výsledkem zkušeností přecházejících do podniku z unitárních železničních podniků. Sekundárním výrobním faktorem jsou kapitál a technologie. Dle Synka a kol. (2010) je kapitálová struktura strukturou zdrojů, z nichž kapitál vznikl. Dělíme jej na vlastní, pokud pochází od majitelů podniku, anebo pokud vznikl vlastní hospodářskou činností. Pokud kapitál pochází ze zdrojů věřitele, mluvíme o cizím kapitálu neboli dluhu. Technologie jsou zvláštní skupinou kapitálu nehmotného charakteru a jsou v nich soustředěny přepravní postupy, myšlenky nebo organizace práce.

Míra specializace železničního dopravce se dnes nemusí týkat již jen samotné přepravy vlaků, ale zahrnuje také komplexní logistické služby, jako například intermodální formy dopravy anebo opravárenskou činnost, pokud podnik vlastní kapacity k tomu určené. Rozšíření míry specializace v dnešní době může znamenat výraznou výhodu vůči konkurenci.

Při rozdělování unitárních železničních podniků bylo nutné u nově vzniklých dopravců oddělit vlastnictví od řízení a tím změnit i celkovou organizaci podniků a způsob řízení. Organizační strukturou obvykle dle Synka a kol. (2010) rozumíme „účelovou formální strukturu organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku“. Způsob výstavby organizační struktury významně ovlivňuje úroveň podnikové komunikace a tím i snadnost nebo nesnadnost spolupráce v něm. Organizační strukturu rozlišujeme plochou nebo strmou, se třemi možnými způsoby uspořádání řídicích vztahů mezi organizačními jednotkami. V praxi se nejvíce využívá liniově štábní uspořádání vzniklé kombinací dvou základních, tj. liniového a více liniového.

K dosažení cílů podniku je dle Synka a kol. (2010) nezbytné vytvořit jednotné podnikové řízení, řídicí kombinaci všech výrobních faktorů, jehož úkolem je stanovení konkrétních podnikových cílů, jimiž má být dosaženo konečného cíle. V době rozdělení unitárních železnic bylo možné založit akciovou společnost dle Obchodního zákoníku č.



513/1991 Sb., který jako řídicí orgány akciové společnosti určuje valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu.

### **2.1.3 Ekonomické zhodnocení efektivity železniční dopravy**

Kvizda a kol. (2007) vyjmenovává a popisuje v případě železniční dopravy pět obecných kritérií odvozených z ekonomické teorie pro její zhodnocení: utopené náklady, úspory z rozsahu, úspory z hustoty dopravy, síťový efekt a úspory ze struktury.

Utopené náklady jsou typickým znakem železničního provozu od jeho počátku. Jde o vysoké fixní náklady, které jsou kromě dopravních prostředků tvořeny především dopravní cestou, technologickým a logistickým zázemím. Díky nim nebylo možné v případě úpadku železniční společnosti tyto vynaložené investice kapitalizovat a přenést do jiného podnikání. Proto již v 19. století vznikla myšlenka, aby stát část anebo celé riziko spojené s těmito náklady převzal na sebe. Vznikly tedy systémy státních subvencí a garancí návratnosti investovaného kapitálu a z dnešního pohledu svou dobu předcházející představy státního vlastnictví infrastruktury, na které je provozovaná doprava soukromými společnostmi. Tyto společnosti se ze své podstaty v minulosti i v dnešní době snaží tyto utopené náklady snížit na nejmenší možnou míru, což většinou při absolutním snižování nákladů řeší neinvestováním a tím zanedbáváním údržby a bezpečnosti železničního provozu.

Relativní snižování fixních nákladů lze docílit pouze maximálním provozním vytižením infrastruktury, tedy maximalizovat hustotu dopravy. Toto snižování fixních nákladů však s hustotou dopravy nesouvisí přímo, ale odvíjí se od příjmů z provozu, proto byla pro železniční společnosti důležitá úroveň konkurence v dané trase. Čím silnější, tím menší prostor byl pro snížení fixních nákladů pomocí zvýšení tarifů a o to důležitější byl efekt hustoty dopravy (Kvizda a kol. 2007).

Úspory z rozsahu, které souvisí s existencí utopených nákladů. Vyjadřují vztah mezi vstupy a celkovým objemem výstupních výkonů včetně provozu a velikosti sítě. Při posouzení úspor z rozsahu je pro jednotlivé společnosti důležité, zda vlastní infrastrukturu nebo nevlastní. Na tom jsou postavené i současné reformy železniční dopravy v EU, protože je efektivnější, když infrastruktura zatížená utopenými náklady je využívána několika navzájem konkurujícími si železničními společnostmi. Toto řešení však může být neproduktivní v případě nízké hustoty provozu, protože může nastat situace, kdy služby jsou poskytovány díky podpoře dopravní cesty státem s nižšími náklady oproti konkurenčním druhům dopravy a tím dochází k vytváření přirozeného monopolu (Kvizda a kol. 2007).

Úspory z hustoty dopravy, které se u železniční nákladní dopravy projevují možností přepravy velkého množství zboží najednou a relativně rychle na velkou vzdálenost, jsou největší výhodou železniční dopravy před konkurencí jiných druhů dopravy. Dle Kvizdy a kol.(2007) je rozhodující, zda síť dopravních cest odpovídá směrům poptávky po přepravě. Nevhodné vedení tras tuto úsporu pochopitelně snižuje.

Síťový efekt souvisí s železniční dopravou z její podstaty. Snahou železničních společností vždy bylo svou síť co nejvíce rozšířit a mít větší podíl na trhu než konkurence. Dle Kvizdy a kol. (2007) má situace, kdy rostou výnosy v souvislosti s růstem trhu, podobný dopad jako úspory z rozsahu. Pokud má firma větší síť než konkurence, je i v konkurenční výhodě. Ale v historii železnic jsou i případy, kdy tento princip donutil společnosti budovat, nebo koupit prodělečné tratě, aby bylo zabráněno konkurenci v napojení se na některá místa.

Úspory ze struktury snižují průměrné náklady rozšířením sortimentu o nové produkty oproti úsporám z rozsahu, kdy se průměrné náklady snižují rozšířením stávající produkce. V případě železničních podniků je to společné provozování osobní a nákladní dopravy, popřípadě provozování infrastruktury. To vyvolává otázku, zda při reformách evropských železnic oddělení infrastruktury od provozu stávajících státních železničních podniků vedlo k větší efektivitě provozu. Podle některých studií to nelze v případě liberalizace a celkové přeměně evropských železnic jednoznačně určit (Kvizda a kol. 2007).

## **2.2 VÝVOJ NÁKLADNÍ ŽELEZNIČNÍ DOPRAVY V ČR**

V této části práce bude popsán postupný vývoj nákladních železničních dopravců v České republice, postupný vývoj železniční sítě, přepravních proudů a vznik železničních společností. Protože až na některé výjimky byly železniční společnosti zakládány jako unitární železniční podniky, zabývající se přepravou osob, zboží a provozováním infrastruktury, bude o nich pojednáváno jako o celku.

Současná železniční síť byla ve svém trasování, až na malé výjimky, dokončena před více než stoletím. Postupnými společenskými změnami po rozpadu Rakouska-Uherska se několikrát za 96 let změnily přepravní proudy na železnici, a proto je nutné přiblížit historické, společenské, politické a ekonomické důvody jejich vzniku. Transformace železniční dopravy jako celku nespočívá totiž jen v oddělení osobní a nákladní dopravy a zavedení tržního prostředí, ale díky její samotné podstatě síťového odvětví, technologické a investiční náročnosti také v přihlédnutí k možnostem železniční sítě stavěné v jiné době k jiným účelům (Kvizda a kol. 2007).

### 2.2.1 Vznik železničních společností do roku 1918

Časově se toto období dá rozdělit na čtyři etapy, které jsou ohraničeny historickými událostmi (Kvizda a kol. 2007).

První, developerské období, kdy železnice budoval soukromý kapitál na základě státních koncesí. První železniční trať na našem území byla koněspřežná dráha z Gmundenu přes Linec do Českých Budějovic, sloužící k přepravě soli z rakouské oblasti Salzkammergut. Trať byla otevřena 30. září 1828 a provozována c.k. privilegovanou První železniční společností (Erste Eisenbahn – Gesellschaft) se sídlem ve Vídni. Použitím železné dráhy pro přepravu soli jako historicky první komodity v našich dějinách bylo umožněno oproti původním formanským povozům zvýšit hmotnost a tím i rozsah přepravy. Celý projekt byl od počátku provozu v zisku. Byla to však jen malá epizoda ve způsobu přepravy, protože z Anglie se již na kontinent drala další a na dlouhou dobu nezastupitelná novinka – parní železnice. 1. března 1836 byl zahájen úpis akcií Severní dráhy císaře Ferdinanda (KFNB) a první vlak přijel do Břeclavi 6. června 1839. Tímto začala éra rychlé přepravy komodit po železnici u nás. Trať byla postupně vybudována z Vídně přes Přerov, Ostravsko do Krakova a dále do Bochnie v dnešním Polsku. Jejím prvotním záměrem nebylo přepravovat uhlí, i když akcionáři a zakladatelé v čele s S. M. Rothschildem samozřejmě počítali s průmyslovým potenciálem ostravské oblasti, ale byla jím opět přeprava soli, nerostného bohatství a dobytka ze zemědělských oblastí severovýchodní části říše do hlavního města. „Severní dráha císaře Ferdinanda byla ve své době zcela mimořádným podnikem, jak co do inovace, tak i objemem investovaného kapitálu. Byla ve své době největším železničním podnikem v zemi a stala se „universální severojižní dopravní tepnou země.“ (Kvizda a kol. 2007, str.119).

Druhé období je poznamenáno finanční krizí z počátku 40. let 19. století, kdy se rakouský stát rozhodl převzít iniciativu. Z počátku provozu stát totiž zastával názor, že podnikání na železnici má být záležitostí soukromého kapitálu, ale po objevení strategického vojenského potenciálu železnice došlo ke změně názoru. Roku 1842 bylo založeno generální ředitelství Státních drah a rozhodnuto o výstavbě základní železniční sítě státu. V českých zemích byla vybudována Severní státní dráha (NStB) z Olomouce přes Prahu k hranicím se Saskem v Podmoklech. Provoz byl zahájen roku 1845. Je zajímavé, že podle císařského patentu z roku 1841 měl stát vybudovat infrastrukturu a jednotlivé tratě pronajímat soukromým provozovatelům, tedy podobným způsobem, jakým se ubírají nynější evropské železniční reformy (Kvizda a kol. 2007). Byl to pokus na počátku věku železnice, jak provoz zefektivnit a přitom železniční dopravu přizpůsobit zájmům státu. Toto řešení však nebylo úspěšné, protože došlo k zanedbávání údržby infrastruktury a celkově špatné zkušenosti

s pronájmem (Hlavačka 1990). Například přímo na tratích (infrastruktuře) Severní státní dráhy nechal stát provozovat dopravu Severní drahou císaře Ferdinanda, přičemž KFNB, díky pro stát nevýhodné smlouvě, vykazovala v provozu vždy záporný hospodářský výsledek. Stát byl tedy nucen převzít na státních drahách i provoz.

Třetí období představuje opětovnou privatizaci státních drah a budování čistě uhelných drah. Pro nedostatek finančních prostředků došlo 1. ledna 1855 k privatizaci NStB do rukou Rakouské společnosti státní dráhy (k. k. privilegierte österreichische Staatseisenbahn-Gesellschaft – StEG). Název společnosti mate, ale společnost byla soukromá a navíc v rukou francouzského kapitálu. V následujících letech po privatizaci dobudovala svou páteřní síť a provozovala přepravu nákladů a osob ve směru severozápad - jihovýchod. Budování nových tratí, nejen u této společnosti, bylo vždy poznamenáno náročným bojem s výhradním privilegiem KFNB, která nikdy neváhala stát si za svými právy a znepříjemnit život všem drahám, které se přiblížily jejím tratím. StEG proto musela, podobně jako později například Rakouská severozápadní dráha (ÖNWB), budovat tratě s nepříznivějšími sklonovými a traťovými poměry a tedy s vyššími fixními i variabilními náklady provozu. Dále v tomto období dochází k budování čistě uhelných drah, kdy díky rozvoji průmyslu rostla poptávka po zdroji energie k parním strojům. Například Buštěhradská dráha (BEB) pro dopravu kladenského a severočeského uhlí do Prahy nebo Ústecko - Teplická dráha pro dopravu severočeského uhlí do Německa. Vznikem těchto společností dochází k velkým konkurenčním střetům na trhu, například Praha byla spojena se severočeskou uhelnou pánví čtyřmi drahami (Kvizda a kol. 2007). Uhlí se na dlouhou dobu stalo hlavní komoditou nákladní přepravy a bylo nejen tím úzce provázáno s velkými železničními společnostmi. KFNB vlastnila část dolů na Ostravsku a StEG na Kladensku, protože uhlí bylo samozřejmě palivem do samotných lokomotiv. U společností z tohoto období dochází během vrcholící rakouské „railmanie“ (Kvizda a kol. 2007, str. 129) postupně k budování duplicitních tras, zvyšování konkurence na trhu a objevují se první případy neefektivnosti, kdy se nedá předpokládat uplatnění výnosů z hustoty provozu, ani dosažení síťového efektu.

Ve čtvrtém období se odráží porážka Rakouska Pruskem v roce 1866 a krach na vídeňské burze 9. května 1873. Po splasknutí Gründerské a americké železniční akciové bubliny se dostaly do problémů průmyslové podniky a zejména železniční společnosti. Stát, který dle koncesního zákona z roku 1854 garantoval společnostem úročení kapitálu, zjistil, že je neudržitelná jejich vyplácená výše. Pomocí tzv. sekvestračního zákona z roku 1877 přistoupil k zestátnění zadlužených železničních společností. Bylo zřízeno ředitelství c. a k. státních drah (k.k.St.B.) a od roku 1880 zahájeno postupné vykupování problémových

společností. Zároveň nutil zatím ziskové soukromé železniční společnosti k budování tratí s vojensko-strategickým významem a také pomocí zákona č. 56 ř.z. ze 26.5.1880 „O poskytování výhod místním drahám“ umožnil doplnění páteřní sítě. Podpora byla prováděna jak státem pomocí bezúročných půjček, přímou subvencí, nebo garancí zúročení až 75 % základního kapitálu, tak zemí, která se podílela převzetím akcií dráhy nebo finančním příspěvkem (Hlavačka 1990). Některými autory je to nazýváno obdobím poslední railmanie, protože tratě nebyly budovány na základě ekonomické kalkulace podnikatelského záměru, ale na základě politické kalkulace přerozdělení veřejných prostředků a externalit (Kvizda a kol. 2007), ale právě toto období nastolilo otázku, která trvá dosud – zda jsou železnice samy sobě účelem, nebo prostředkem k dosažení určitých hospodářských cílů.

### **2.2.2 Vývoj od roku 1918 do roku 1993**

Po vzniku samostatného státu byla založena státní organizace Československé státní dráhy (ČSD). Tato společnost provozovala železniční dopravu na přibližně 13 000 km tratí bývalých rakouských a uherských státních drah, které zůstaly na jeho území. Některé větší a silnější soukromé společnosti zůstaly dál v rukou původních vlastníků jejich kapitálu, ale postupně docházelo k jejich zestátnování, nebo přebírání provozu na nich. ČSD se hned po svém vzniku musely vyrovnat se změnou přepravního proudu z původního severojižního na západovýchodní, daného tvarem nového Československa. Zpočátku úspěšně, protože došlo k růstu přepravních výkonů a společnost v roce 1928 vykazala zisk 297 mil. Kč. Toto období netrvalo bohužel dlouho, ihned s příchodem hospodářské krize v roce 1933 došlo k poklesu výkonů a ztrátě 892 mil. Kčs. Proto byly ČSD nuceny ukončit provoz na několika místních tratích. Zároveň však došlo k budování nových spojnic, například mezi Hranicemi na Moravě a Púchovem k zabezpečení již zmíněné změny přepravního proudu. Na přelomu 20. a 30. let také přichází hlavní konkurent železniční dopravy, automobilová přeprava. Silniční doprava začala ihned využívat síť cest ještě z formanského období a začala velkým tempem rozvíjet svou část segmentu trhu. Stát se snažil podniku ve svém vlastnictví pomoci sloučením poštovní autodopravy a autobusové dopravy, ale posun ze železnice k silnici už nešlo zvrátit (Kvizda a kol. 2007).

Po druhé světové válce došlo nástupem plánovaného hospodářství k nárůstu přepravních výkonů. Došlo k zestátnění posledních soukromých společností a v roce 1949 podle zákona č. 311/48 Sb. jsou ČSD převedeny na formu národního podniku, přičemž je z nich vyčleněna automobilová doprava do nově vzniklého státního podniku ČSAD.

V tomto období se železnice, kde měla státní unitární společnost monopol, plně přizpůsobila potřebám centrálního plánování, které jí pomohlo v boji se silniční konkurencí a zpomalilo pokles jejího podílu na trhu. Převážný proud ze západu na východ, či lépe z východu na západ, ještě více zesílil úzkou vazbou v časech socialismu na Sovětský svaz, kdy jednou z hlavních přepravovaných komodit byla železná ruda dovážená do podniků těžkého průmyslu, který po celou dobu socialismu převládal. Dalšími důležitými komoditami bylo uhlí z dolů do elektráren a produkty chemického průmyslu. Splnění těchto úkolů spolu neslo podfinancování infrastruktury i provozních prostředků. V absolutních číslech se množství výkonů zvyšovalo, v relativních však pořád docházelo k výraznějšímu nárůstu silniční dopravy. Společnost byla nucena počátkem 70. let zrušit několik nerentabilních tratí a 80. léta jsou ve znamení stagnace v přepravních výkonech, ale v přibližně stabilním podílu na trhu. ČSD jsou do roku 1989 důležitou součástí dopravního systému země, u kterého se však projevují veškeré záporné vlastnosti plynoucí z monopolního postavení na vlastně neexistujícím trhu. Společenské změny, které v tomto roce nastaly, však přinesly změnu. Došlo k poklesu výkonů v nákladní i osobní dopravě a železnice se dostala do ještě většího tlaku rychle rostoucí silniční dopravy.

## **2.3 LIBERALIZACE ŽELEZNIČNÍ DOPRAVY V EU**

Zde popíšeme důvody vedoucí ke změnám na evropských železnicích v posledním desetiletí minulého století.

### **2.3.1 Důvody liberalizace**

Na konci 80. let začalo být v západní Evropě jasné, že systém státem vlastněných monopolních dopravních podniků není dále finančně udržitelný. Železnici poklesly nákladní výkony v zemích EU-15 z 21% v roce 1970 na 8% v roce 1999 (Eurostat). I přes snahu státu zvrátit nepříznivý vývoj pomocí státních subvencí nevedla nápravná opatření ke zlepšení a vyústila v ještě větší závislost těchto podniků na státním rozpočtu. Příčin tohoto stavu bylo několik. Již zmíněné zbytečné vynakládání státních prostředků. Drahá a neefektivní infrastruktura trasovaná koncem 19. století, která nevyhovovala potřebám přechodu na moderní ekonomiku. Nepružnost managementu, u kterého převažovala více technická část nad obchodní, kdy místo obchodních cílů bylo hledáno pouze na provozní cíle. Partikulární zájmy, kdy při investicích docházelo ke korupci. Špatná koordinace dopravních služeb v intramodální a intermodální oblasti. Snížení poptávky po ziskových přepravách díky útlumu těžkého průmyslu a uzavírání dolů. Silné odbory, které znemožňovaly restrukturalizaci a

zatěžovaly společnosti finančně náročnými sociálními požadavky. Z toho pramenící špatná efektivita práce, kdy pokles výkonů nebyl doprovázen snížením počtu zaměstnanců. Dalším problémem je v té době dostavění poměrně husté sítě dálnic v západní Evropě, což přispělo k ještě větší rychlosti a flexibilitě silniční dopravy, které nebyla ta železniční schopna konkurovat. Železnice jako národně budovaný systém nebyla schopna urychlit dopravu mezi státy, protože výměna hnacích vozidel a odbavení na hranicích mezi jednotlivými státy trvalo oproti silniční dopravě dlouho. V neposlední řadě byly hospodářské výsledky negativně ovlivněny i provozováním nerentabilních tratí jako veřejné služby a poklesem vojenskostrategického významu železnice v posledních třech dekádách 20. století (Kvizda a kol. 2007).

Tyto problémy a pomalu se rýsující vytvoření jednotného evropského trhu začátkem devadesátých let přineslo nutnost změnit přístup k železniční dopravě. Proto se vlády evropských zemí rozhodly jít jinou cestou než je sanováním ztrát národních železničních podniků a vnést do železniční dopravy prvky tržního hospodářství. V roce 1991 byla přijata Směrnice rady 91/440/EHS o rozvoji železnic Společenství, která nastavovala mechanismy pro změnu přístupu k železniční dopravě a jejímu oživení. Je prvním liberalizačním krokem v oblasti železniční dopravy. V této směrnici je popsáno několik základních bodů, kterými se liberalizace železnice řídí:

- oddělení řízení infrastruktury a dopravního provozu.
- zajištění řízení železničních podniků standardními podnikovými strukturami nezávisle na státu.
- oddlužení železničních podniků a tím zlepšení jejich finanční situace.
- tzv. free access, tedy umožnění přístupu k infrastruktuře jednotlivých států železničními podniky bez ohledu na jejich sídlo, pouze při dodržení zákonných podmínek.

Tento poslední bod je velmi důležitý, protože liberalizace trhu s železničními dopravními službami byla zahájena nejprve v mezinárodní dopravě a poté se mělo postupovat otevíráním vnitřních trhů jednotlivých zemí.

Nutnost zaobírat se společnou dopravní politikou bylo zakotveno již v Římských smlouvách z roku 1957. Její realizace však byla díky rozdílným zájmům jednotlivých zemí od šedesátých do konce osmdesátých let velmi pomalá. V roce 1992 byly podepsány Maastrichtské smlouvy Evropské unii, které: „posílily politické, institucionální a rozpočtové základy společné evropské dopravní politiky“ (Kvizda a kol. 2007, str.66). V těchto

smlouvách je deklarována modernizace dopravní infrastruktury v členských zemích a způsob jejího financování ze strany EU.

### **2.3.2 Bílé knihy EU a balíčky k infrastruktuře**

Prvním dokumentem vyplývajícím z podpisu Maastrichtské smlouvy je Bílá kniha budoucího rozvoje společné dopravní politiky, vydaná Evropskou komisí v roce 1992. Popisuje tehdejší stav evropského dopravního prostoru, analyzuje tendence v ekonomice dopravy a navrhuje podrobný způsob řešení dopravní politiky ES. Jsou v ní identifikovány hlavní důvody vedoucí k nárůstu silniční a letecké dopravy, jako je intenzivnější přeprava zboží v důsledku změny výrobních metod, rozptýlení výrobních závodů mimo města, častější služební cesty a díky nárůstu volně použitelných příjmů i častější používání osobních automobilů ve volném čase. Je v ní zdůrazněno dodržování „principu proporcionality a subsidiarity“ při rozvoji společné dopravní politiky. Rozhodování o konečné podobě dopravní politiky je čistě v kompetenci členských států a většina návrhů z dokumentu je spíše doporučením než závazným zněním. Hlavním úkolem je otevření dopravního trhu EU, odstranění umělých obchodních překážek, vybudování infrastruktury pro očekávaný růst dopravy a řešení problému s vlivem silniční dopravy na životní prostředí. Po zveřejnění této Bílé knihy se pomalu začala obsažená doporučení uvádět do praxe. Pro rozvoj vnitřního trhu byl upřesněn rozvoj transevropských dopravních sítí (TEN). Došlo k většímu sepejetí technických standardů a nastavení nových bezpečnostních a ekologických norem. Byla navržena opatření k zajištění plného začítování všech infrastrukturních nákladů a externalit jednotlivým uživatelům dopravy. V oblasti silniční, vodní a letecké dopravy se podařilo dosáhnout tzv. kabotáže, tedy možnosti poskytovat přepravní služby mimo zemi, kde má společnost sídlo.

Mnoho problémů obsažených v tomto dokumentu se však nepodařilo napravit. Otevřením trhu došlo k nerovnoměrnému vývoji jednotlivých druhů dopravy, kdy silniční a letecká doprava rostly v absolutních i relativních výkonech a naopak železniční a vodní doprava v relativních výkonech klesaly. Jednou z hlavních příčin tohoto jevu je nezahrnutí všech externích nákladů do silniční dopravy a špatné dodržování bezpečnostních norem u tohoto způsobu dopravy (Kvizda a kol. 2007). V oblasti železniční dopravy byla zjištěna velká finanční náročnost sjednocení infrastruktury jednotlivých národních železničních sítí.

Nesplnění některých cílů Bílé knihy z roku 1992 vedlo ke změně přístupu v pohledu na liberalizaci, kdy se přístup založený čistě na volném trhu změnil na přístup s přiměřenou regulací a plánováním. V železniční dopravě jsou další dvě směrnice přispívající ke



sjednocení podmínek používání železniční infrastruktury. Je to Směrnice 95/18/ES, která stanovuje podmínky pro udělení licence železničního podniku v členských státech a dále Směrnice 95/19/ES o alokaci kapacity železniční infrastruktury a stanovení poplatku za infrastrukturu. Obě tyto směrnice jsou povinně aplikovány do právních předpisů členských zemí EHS/EU. První určuje, který železniční podnik a za jakých podmínek může používat drážní infrastrukturu. Mezi požadavky pro vydání licence patří odborná způsobilost zaměstnanců, dobrá pověst a finanční způsobilost podniku k provozování železniční dopravy. Tato finanční způsobilost spočívá v „prokázání schopnosti plnit své současné i potenciální závazky, jež vzniknou za realistických předpokladů v období 12 měsíců ode dne prověření relevantních skutečností“ (European Commission). Druhá obsahuje dva základní principy nutné ke stanovení cen za přístup k infrastruktuře pro jednotlivé železniční podniky. Tím jsou, zaprvé, nediskriminační přístup a, zadruhé, přidělování kapacity pomocí tržních principů (ekonomické efektivity). Z této druhé podmínky však bylo nutné v souvislosti s plněním závazku veřejné služby povolit výjimky, díky kterým má provozovatel infrastruktury možnost odmítnout přidělit železničnímu dopravci kapacitu pro přístup (European Commission).

Jednotlivé země si na základě této směrnice zakotvily tři rozdílné metody kalkulace poplatků za využití infrastruktury – model mezních nákladů, kdy výše poplatku uhrazuje správci infrastruktury náklady spojené s jejím přidělením a následným provozováním. Tento model však pokrývá skutečné náklady jen přibližně z 30%, kdy nejsou vůbec obsaženy fixní náklady provozovatele infrastruktury. Tento model je pro urychlení liberalizace nejlepší, protože neomezuje menší železniční podniky. Je používán například ve skandinávských zemích nebo v Holandsku. Druhý model vycházející z průměrných modifikovaných nákladů je spravedlivější, avšak pro železniční podniky nákladově náročnější, protože má pokryt právě i zmíněné fixní náklady na infrastrukturu. Bývá proto složen ze dvou částí. Tento způsob byl použit v Německu a ve Francii, právě pro znesnadnění přístupu menších dopravců na trh a neohrožení pozice národních železničních dopravců. Třetím způsobem je britský model, kdy jsou poplatky záležitostí smluvního ujednání mezi železničním podnikem a provozovatelem infrastruktury.

Protože se nepodařilo zastavit propad podílu železniční dopravy na trhu, byla v roce 1996 přijata Evropskou komisí „Bílá kniha - Strategie pro obnovu veřejné železniční dopravy (White Paper : A Strategy for Revitalising the Community's Railways, COM (96) 421, July 1996)“, samostatně se zabývající pouze problematikou železniční dopravy. Rozvíjí všechny body ze směrnice 91/440/EHS, které zpřesňuje do pěti problémových oblastí:

- finanční, kde by členské země měly ulehčit železničním podnikům od minulých dluhů před jejich rozdělením na provozovatele infrastruktury a samotné železniční dopravce. Dále by provozování železniční dopravy v každé zemi mělo být, kromě investic do infrastruktury a sociálních programů pro restrukturalizaci, bez finanční podpory státu.
- důsledné zavedení tržního prostředí. Liberalizace měla být nejdříve uskutečněna v nákladní dopravě, otevřením přístupu na trh novým operátorům jak v mezinárodní, tak vnitrostátní dopravě. Jedním z dodnes ve všech státech neuskutečněných návrhů této Bílé knihy je zřízení orgánu nezávislého na provozovateli infrastruktury, dohlížejícího nad sestavováním jízdních řádů a přidělováním jednotlivých tras.
- poskytování veřejné služby, které se v přepravě kusových zásilek nebo intermodálních přeprav kamionů k odstranění kongescí týká i nákladní dopravy.
- integrace národních systémů, která zahrnuje jednotný trh železničního vybavení, provozní propojitelnost jednotlivých národních sítí, bezpečnost a železniční výzkum.
- sociální problematika, v níž je obsaženo řešení nadměrné zaměstnanosti, která je typická pro národní železniční podniky. Jejím odstraněním je podmíněna vyšší produktivita práce v restrukturalizovaných podnicích.

Bílé knihy jako dokumenty Evropské komise, sloužící pouze k identifikaci problémů a navržení oblastí k řešení, jsou výchozím materiálem pro Směrnice, které dále upřesňují problematiku a předepisují členským státům změnu legislativy. To vše od roku 1996 bylo ve znamení vleklých a zdlouhavých jednání v orgánech Společenství, vyústěných v roce 2001 přijetím prvního ze tří tzv. balíčků k dopravní politice, pomocí jejichž realizace mělo dojít k úplné liberalizaci železničního trhu v EU. Tento balíček vycházející z Bílé knihy 1996 obsahoval další tři směrnice novelizující a nahrazující již stávající.

Zároveň byl v roce 2001 přijat další dokument Evropské komise s názvem „Bílá kniha - Evropská dopravní politika pro rok 2010 : Čas rozhodnout (European Transport Policy for 2010: Time to Decide, COM (2001) 428, Sept. 2001)“. Tato Bílá kniha, věnující se celému dopravnímu trhu, reflektuje a analyzuje všechny problémy, které nastaly od zveřejnění první Bílé knihy zabývající se otevřením dopravního trhu v roce 1992, a stanovuje cíle

uskutečnitelné do roku 2010. Je zaměřena na vyvážení jednotlivých typů dopravy a začlenění vývoje dopravního trhu do koncepce tzv. udržitelného rozvoje. V oblasti železniční dopravy poukazuje, krom stálých problémů, na špatný stav interoperabilní infrastruktury, nízkou inovaci v železničních technologiích a doporučuje opatření, kterými by se měl urychlit proces vzniku jednotného železničního trhu. Jako alternativu k silniční dopravě doporučuje zvýšení podílu intermodální přepravy po železnici, která je ve spolupráci s ostatními druhy dopravy řešením pro zvýšení efektivity evropského dopravního trhu. Zásadním krokem je však vytvoření Evropské železniční agentury (European Railway Agency, ERA), která je spojujícím článkem mezi orgány členských zemí. Všechny návrhy z této Bílé knihy jsou v roce 2004 podpořeny tzv. „druhým železničním balíčkem“, který obsahuje tři směrnice a jedno nařízení dotvářející „jednotný evropský železniční prostor“ (Single European Railway Area).

Všemi opatřeními od roku 1991 do roku 2004 byl pomalu otevírán a liberalizován trh s mezinárodní a vnitrostátní nákladní železniční dopravou. V rámci liberalizace celého sektoru železniční dopravy byl ještě doplněn o tzv. třetí železniční balíček, který určuje podmínky pro liberalizaci mezinárodní osobní dopravy a celá evropská dopravní politika prozatím vrcholí v zatím poslední Bílé knize z roku 2011 s podtitulem „Plán jednotného evropského dopravního prostoru – vytvoření konkurenceschopného dopravního systému účinně využívajícího zdroje (Roadmap to a Single European Transport Area: Towards a competitive and resource efficient transport system (COM/2011) 0144, March 2011). Jejím cílem je zasadit sektor dopravy do kontextu strategie Evropa 2050.

### **2.3.3 Příklady reforem v jednotlivých zemích EU**

V této části popíšeme liberalizaci ve Švédsku spolu s Velkou Británií jako příklady důležité pro přeměnu železniční dopravy v Evropě. Německo, Polsko a Slovensko zmiňují pro bezprostřední ovlivňování situace na dopravním trhu v České republice železničními dopravci pocházejícími z těchto zemí.

Švédsko bylo první zemí, která v Evropě oddělila železniční provoz od infrastruktury již v roce 1989. Oba vzniklí operátoři mohli po dobu 10 let využívat infrastrukturu bezplatně, kdy stát hradil všechny poplatky za používání infrastruktury. Důsledkem této racionalizace bylo např. snížení počtu nákladních vozů na 42% původního stavu a tím i snížení nákladů na údržbu. V roce 1996 došlo k uvolnění přístupu na infrastrukturu v majetku státu i pro ostatní dopravce a na železnici začal tvrdý konkurenční boj. Po roce 1998 došlo k zavedení poplatků i pro národního nákladního dopravce a jeho vyčlenění do podniku Green Cargo AB, což se

projevilo propadem hospodářského výsledku a dosažením ztráty z nákladní dopravy ve výši 146 mil. švédských korun. K odvrácení konkurzu v roce 2002 došlo až po sanaci ze státního rozpočtu. Největším domácím konkurentem je společnost Hector Rail AB.

Velká Británie zahájila reformy železnic již v šedesátých letech formou rušení ztrátových tratí, což nevedlo ke zvrácení špatných hospodářských výsledků. Proto bylo v roce 1993 přistoupeno k oddělení provozu a infrastruktury. Způsob liberalizace je velmi rozdílný oproti ostatním evropským zemím, protože byl privatizován i provozovatel infrastruktury Railtrack, což se v konečném důsledku ukázalo jako chyba a nepoučení se z vývoje na počátku železnic. Cílem reformy navržené ústavem Adam Smith Institut totiž byla minimalizace státních investic do železnice vůbec. Infrastruktura byla zanedbávána a byla ohrožena bezpečnost provozu. V roce 2001 proto byla na Railtrack uvalena nucená správa a infrastruktura převedena do vlastnictví neziskové státní organizace Network Rail. Nákladní železniční přeprava byla rozdělena šesti operátorům, ze kterých se časem, pomocí fúzí, vyprofiloval nejsilnější hráč na britském železničním trhu, DB Schenker Rail (UK). Ve vlastnictví státu není v současné době žádný dopravce zabývající se nákladní dopravou.

Německo po sloučení obou národních železničních společností v roce 1994 muselo nejdříve vyřešit několik doprovodných problémů jako přezaměstnanost a velkou zadluženost. Nově vzniklá společnost Deutsche Bahn AG byla založena jako akciová společnost se 100% státní účastí. Jedná se o společnost holdingového typu, jejíž dceřiné společnosti se zabývají nejen železničním provozem, ale i správou infrastruktury. V Německu tedy k rozdělení nikdy nedošlo a DB tlaku na něj celou dobu odolává i přes několik nařízení ze strany orgánu EU k naplnění tohoto kroku. Nákladní doprava je i přesto plně liberalizována a na německou infrastrukturu má přístup v nákladní dopravě jakýkoliv operátor splňující podmínky legislativy. Dceřiná společnost DB zabývající se nákladní dopravou, DB Schenker, vznikla fúzí několika západoevropských železničních dopravců a spedičních firem. Je nejsilnějším evropským hráčem a příkladem toho, že i firma ve vlastnictví státu může fungovat jako lídr ve svém oboru.

Polsko přistoupilo k liberalizaci skoro jako poslední země v Evropě, až během roku 2001, kdy došlo k rozdělení státních železnic. Přístup jiných operátorů na státem vlastněnou infrastrukturu byl umožněn až v roce 2003. Státem vlastněná společnost provozující nákladní železniční dopravu PKP Cargo S.A. je i jedním z vážných konkurentů na železničním trhu v České republice. Díky stejné napájecí soustavě pro provozování elektrické trakce docházelo již od uvolnění přístupu na státní infrastrukturu k vzájemnému ovlivňování konkurenčního prostředí národních nákladních dopravců. Nadbytečná hnací a tažená vozidla byla

pronajímána polským soukromým dopravcům, vzniklým v počátcích z uhelných a písečných drah polského průmyslu, jako jsou CTL Logistics, PCC Rail Szczakowa a ALZA Bydgoszcz. Naproti tomu opačně PKP Cargo S.A. podporovalo soukromé dopravce soutěžící s ČD a.s. a ČD Cargo a.s. v České republice, především AWT (OKD Doprava). Koncem října 2013, v době psaní práce, došlo k prodeji 50 % plus jedné akcie PKP Cargo S.A. na varšavské burze.

Slovensko se ihned po rozdělení společného státu vydalo vlastní cestou v železniční dopravě. Rozdělení unitární železniční společnosti ŽSR proběhlo v roce 1996, kdy nákladní dopravu začala provozovat nákladní část podniku Železničná spoločnosť, a.s. v 100% vlastnictví státu. Zároveň byl umožněn vstup na infrastrukturu jiným železničním společnostem. V roce 2005 byl státní dopravce rozdělen na osobní a nákladní část, která se nazývá Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a.s. V roce 2012 působilo na trhu železniční nákladní dopravy na Slovensku 54 subjektů. Díky více než 70 let dlouhé společné historii železnice je spolupráce mezi všemi společnostmi u nás i na Slovensku provázána nejvíce ze všech okolních zemí České republiky.

Celkově je možno říct, že trh s nákladní železniční dopravou se od roku 1991 zcela změnil, došlo k jeho plné liberalizaci, která se v každém státě liší podle historických hledisek a podmínek místního průmyslu a hospodářství. Společnosti také navzájem nejen soupeří, ale pomocí aliancí a vzájemných úmluv různě spolupracují. Zapůjčují si podle momentální potřeby výrobní prostředky, tedy kolejová vozidla, a poskytují si vzájemně údržbu. Vše závisí na momentální situaci, prostředí a výhodnosti.

#### **2.3.4 Liberalizace v ČR**

V České republice proběhly první pokusy o transformaci v rámci obou vln kupónové privatizace. Do roku 1993 bylo privatizováno celkem 16 železničních subjektů obslužného a pomocného charakteru, jako Železniční opravny a strojírny, Mechanizace traťového hospodářství a Jídelní a lůžkové vozy. Dalším krokům zabránilo rozdělení ČSFR na Českou a Slovenskou republiku. Nástupcem federálního unitárního železničního podniku Československé státní dráhy (ČSD) v České republice se stala dle zákona č. 9/1993 Sb. státní organizace České dráhy (ČD s.o.) s generálním ředitelstvím v Praze a s devíti obchodně-provozními ředitelstvími v Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Olomouci, Ostravě, Praze, České Třebové, Plzni a Ústí nad Labem. Prvním transformačním krokem v novém státě byla změna struktury ČD s.o. na divizní uspořádání. Vznikla Divize obchodně-provozní, Divize dopravní cesty a Divize majetkového podnikání a privatizace.

V roce 1994 byl jako první a základní krok změn na železnici přijat nový Zákon o dráhách č. 266/1994 Sb., „který upravuje podmínky pro provozování drah, pro provozování drážní dopravy na těchto dráhách, jakož i práva a povinnosti fyzických a právnických osob s tím spojené a dále předepisuje výkon státní správy a státního dozoru ve věcech drah železničních, tramvajových, trolejbusových a lanových“ (Zákon o dráhách č. 266/1994). Tento zákon umožnil liberalizaci železniční dopravy v České republice, kdy zavádí jednotlivé kategorie drah a umožňuje přístup jiných dopravců na infrastrukturu. Jsou zavedeny kategorie provozovatel dráhy a provozovatel drážní dopravy - dopravce. Dále byl na základě zákona jako správní orgán vytvořen Drážní úřad. Zákon byl v průběhu času novelizován dle Směrnic EHS a EU, popsaných v předchozí kapitole.

Provozovatelem dráhy a správce státem vlastněné infrastruktury se stala po vstoupení zákona v platnost 1. 1. 1995 společnost ČD s.o., která byla zároveň i dopravcem v osobní a nákladní dopravě s nařízením rozděleného účetnictví pro oba druhy dopravy.

Na státní infrastrukturu začali pomalu vstupovat i nestátní nákladní dopravci, ze začátku na kratší vzdálenosti v průmyslových oblastech jako je Ostravsko a Severní Čechy. Hlavní překážkou pro silnější nástup konkurence byl nedostatek vhodných dopravních prostředků a nedostatek dostatečně zaškolených pracovníků. První soukromí provozovatelé nákladní železniční dopravy se vytvářeli z dopravních částí velkých podniků, například OKD Doprava, vzniklá z železničního provozu Ostravsko-Karvinského revíru.

Protože se blížil vstup ČR do EU a bylo nutné železniční trh v zemi přizpůsobit v předchozím textu popsaným direktivám EU, byl v roce 2002 přijat zákon 77/2002Sb., který k 1.1.2003 transformoval národního železničního dopravce ČD s.o. do formy akciové společnosti s vyčleněním infrastruktury pro plné otevření trhu. Vznikly tedy dva subjekty. ČD a.s., která vlastnila licenci k provozování osobní i nákladní dopravy a SŽDC s.o. jako správce infrastruktury. Situace byla dále pro vstup ostatních dopravců na trh složitá, protože provozování dopravní cesty ve vlastnictví SŽDC s.o., tedy samotný výkon práce, zůstal v rukou ČD a.s. Došlo tedy ke křížovým platbám, které budou popsány v praktické části. Tento stav znevýhodňoval soukromé dopravce, kteří měli v roce 2006 na trhu nákladní železniční dopravy pouhých 5,4%. Ale přesto bylo v tomto roce již v České republice držiteli licence pro provozování drážní dopravy 59 subjektů (SŽDC s.o.).

Zákazníci si začali pomalu zvykat na možnost výběru, což se projevilo na dalším vývoji.

### **3 CHARAKTERISTIKA PROVEDENÉ TRANSFORMACE STÁTNÍHO PODNIKU NA AKCIOVOU SPOLEČNOST**

V následující kapitole se zabývám popisem charakteristiky provedené transformace nákladní dopravy národního železničního dopravce ze stavu, kdy byl neoddělenou a nepřehlednou součástí unitárního národního železničního podniku s monopolním postavením na dopravním trhu, do podoby již samostatné akciové společnosti plně pod vlivem trhu konkurenčního prostředí.

Veřejná osobní železniční doprava a provozování dopravní cesty není předmětem této práce a bude v částech popisujících unitární železniční podnik zmíněna pouze, pokud bude přímo souviset s transformací jejích částí zabývajících nákladní železniční dopravou. Veškerá data v této kapitole pocházejí z Výročních zpráv ČD a.s. za rok 2004, 2007 a údajů ČSÚ.

#### **3.1 PŘECHOD OD UNITÁRNÍHO ŽELEZNIČNÍHO PODNIKU**

První podkapitola popisu transformace národního železničního nákladního dopravce se zabývá popisem vzniku a vývoje akciové společnosti České dráhy. Budou popsány důvody, které k transformaci vedly, její provedení a hlavní změny týkající se provozování nákladní železniční dopravy v ČR. Dále bude popsána majetková a organizační struktura v době vzniku a její změny.

##### **3.1.1 Popis ČD s.o. a důvody transformace na akciovou společnost**

Státní organizace České dráhy (dále ČD s.o.) vznikla jako nástupnická organizace Československých státních drah s.o., po vzniku České republiky dle zákona č 9/1993 Sb. s vyhlášením plného znění zákonem č. 218/1993 Sb. zápisem do obchodního rejstříku ke dni 1.1.1993.

ČD s.o. byla dopravní společnost, jejímž hlavním předmětem činnosti byla přeprava osob a věcí na celostátních a regionálních drahách, provozování dráhy na celostátních a regionálních drahách a dalších navazujících činností.

První hlavní činností bylo provozování vnitrostátní a mezinárodní veřejné osobní železniční dopravy.

Druhou hlavní činností bylo provozování vnitrostátní a mezinárodní nákladní železniční dopravy, kurýrní služby a logistické služby příslušné k těmto přepravám. Třetí hlavní činností bylo provozování dráhy na státem vlastněných železničních tratích na území České republiky.

Jednalo se tedy o unitární železniční podnik zabezpečující provozování dopravy a provozování infrastruktury. V roce 2002 měly ČD s.o. 81 771 zaměstnanců a byly největším zaměstnavatelem v České republice.

Majitelem ČD s.o. byl stát, který vykonával svá práva prostřednictvím Ministerstva dopravy. Právní formou subjektu byla státní organizace, kdy se hospodaření ČD s.o. řídilo právními předpisy ve znění Zákona o státním podniku 77/1997 Sb., kdy státem vlastněný majetek je organizací jako právnickou osobou spravován a používán k provozování podnikatelské činnosti vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost. Dle Zákona o dráhách byly ČD s.o. povinny hospodařit v účetně a finančně odděleném účetnictví pro obě hlavní činnosti, tedy jak pro provozování železniční dopravní cesty, tak pro provozování dopravy. Oficiálně bylo zákonem zakázáno převádět finanční prostředky z účetně a finančně odděleného okruhu provozování infrastruktury do provozování drážní dopravy.

Dle popisu v teoretické části této práce byly ČD s.o. krom provozování drážní dopravy zároveň také jediným provozovatelem a správcem dopravní cesty. Tento monopol silně kontrastoval se situací v silniční dopravě, na kterou byl vstup, až na některá omezení, volný pro všechny provozovatele. V okolních státech již pomalu probíhalo oddělení dopravní cesty od provozování drážní dopravy a bylo nutno toto rozdělení provést i v České republice. Otázkou diskuze bylo, jakým způsobem oddělení provést. Odborníci nebyli jednotní v názoru, zda oddělit dopravní cestu jen v rámci holdingu, nebo ji vyčlenit do samostatné organizace. Bylo nutno vycházet z dokumentů a podmínek Evropské unie, do které se Česká republika chystala vstoupit. Jednalo se o doporučení v jednotlivých Bílých knihách a zejména implementaci tzv. železničních balíčků do právního řádu České republiky. Také se hodnotil dosavadní průběh liberalizace železniční dopravy a restrukturalizace státních unitárních železničních podniků v okolních státech. S těmito předpoklady bylo navrženo několik nutných bodů nezbytných pro transformaci. Mezi základní z nich patřilo zkonsolidování ČD s.o., její přeměna na obchodní společnost s ekonomickými pravidly podniku plně zapojeného do dopravního trhu. Hlavními podmínkami konsolidace bylo zlepšení finanční situace oddlužením ČD s.o., což bylo provedeno ve všech státech s liberalizovanými železničním trhem, a stanovením přesných podmínek jejich financování. Tzn. poskytnutím dotace osobní železniční dopravě pomocí plateb za provedené výkony od státu a krajů, zabránění krytí ztráty ziskem z nákladní dopravy a oddělením dopravní cesty. Také bylo zpracováno několik privatizačních projektů v dlouhodobém horizontu.



### **3.1.2 Provedení transformace ČD s.o. na akciovou společnost**

Transformace byla provedena zákonem č.77/2002 Sb., který zřizuje jako právní nástupce ČD s.o. akciovou společnost České dráhy, která provozuje železniční dopravu dle tržních podmínek, a státní organizaci Správa železniční dopravní cesty (SŽDC), provozující dopravní cestu.

ČD a.s. jsou ve stoprocentním vlastnictví České republiky. Vzhledem k výjimečnému postavení státního železničního podniku a složitosti dělení majetku je akciová společnost České dráhy založena bez veřejné nabídky akcií. „Akciové společnosti České dráhy jsou listinnými akciemi na jméno s omezenou převoditelností; akcie jsou převoditelné pouze s předchozím souhlasem vlády“ (zákon č. 77/2002 Sb.). Do ČD a.s. byla převedena část majetku, který „slouží k provozování železniční dopravní cesty a železniční dopravy, a ostatní majetek státní organizace České dráhy“ (zákon č. 77/2002 Sb.) v celkové výši 39,5 miliard Kč.

Hlavním předmětem činnosti SŽDC s.o. je správa infrastruktury, tedy železniční dopravní cesty, přičemž ČD a.s. na ní zajišťuje provoz. Na nově vzniklou organizaci SŽDC s.o. byl převeden majetek v hodnotě 84 miliard Kč. Stát dále, pomocí převodu na SŽDC s.o., převzal všechny provozní a investiční závazky po ČD s.o. v celkové výši 47,1 miliard Kč. Jednalo se o závazky nesplacené ve lhůtě splatnosti a o závazky z úvěrů vázaných na modernizaci infrastruktury, především stavby železničních koridorů, krom nevyčerpaných úvěrů ČD s.o. na modernizaci a pořízení drážních kolejových vozidel, nesplacených závazků, pohledávek z obchodně přepravních vztahů a dále závazků a pohledávek z pracovněprávních vztahů zaměstnanců, kteří přešli do ČD a.s. Rozdělení však nebylo provedeno důsledně a ve zmíněném objemu byla do ČD a.s. převedena i část majetku, která sloužila výhradně k provozování dopravní cesty. K 1.1.2003 začaly ČD a.s. platit SŽDC s.o. poplatek za použití železniční dopravní cesty a naopak SŽDC s.o. platit ČD a.s. za obsluhu železniční dopravní cesty. Toto vedlo k tzv. křížovému financování, popsánému v pozdější kapitole, které se stalo příčinou kritiky ze strany konkurence a odborné veřejnosti.

Transformace otevřela železniční trh ještě více konkurenci a umožnila přístup domácích a zahraničních dopravců na trh nákladní i osobní dopravy. Tím se zásadně změnily podmínky na české železnici a předpokládala se změna v hospodaření ČD a.s. tlakem konkurenčního prostředí, přizpůsobením se podmínkám trhu a tím následně odvozenou změnou obchodní politiky. ČD a.s. tedy započaly svou existenci bez vlivu finančních závazků z minulých období.

### **3.1.3 Popis a předmět činnosti ČD a.s.**

České dráhy, akciová společnost, vznikla podle zákona č. 77/2002 Sb. ke dni 1. 1. 2003 jako nástupnická společnost Českých drah s.o. Dle tohoto zákona je předmětem podnikání akciové společnosti České dráhy provozování železniční dopravy a železniční dopravní cesty ve veřejném zájmu.

Společnost poskytuje veřejné a neveřejné služby v osobní přepravě cestujících a nákladní přepravě zboží. V osobní železniční dopravě ČD a.s. provozuje vnitrostátní a mezinárodní přepravu. Vlaky vyšších kategorií provozuje na vlastní podnikatelské riziko, ostatní provozuje na základě veřejné objednávky jako službu státu a krajům za úhradu ztráty vzniklé z veřejné služby.

V nákladní železniční dopravě ČD a.s. zajišťuje přepravu ucelených zásilek, vozových zásilek a kusových zásilek ve vnitrostátní a mezinárodní dopravě, společně s poskytováním logistických služeb v této oblasti. Dále na základě objednávky SŽDC s.o. zajišťuje provozování dráhy a údržbu železniční dopravní cesty pod její správou. Zde se předpokládá postupné odčlenění zaměstnanců a služeb pod majitele infrastruktury.

Kromě služeb souvisejících s přepravou osob, zboží a činností souvisejících s provozem dráhy poskytují ČD a.s. služby v dalších oblastech, jako je železniční výzkum, zkušebnictví a telematika.

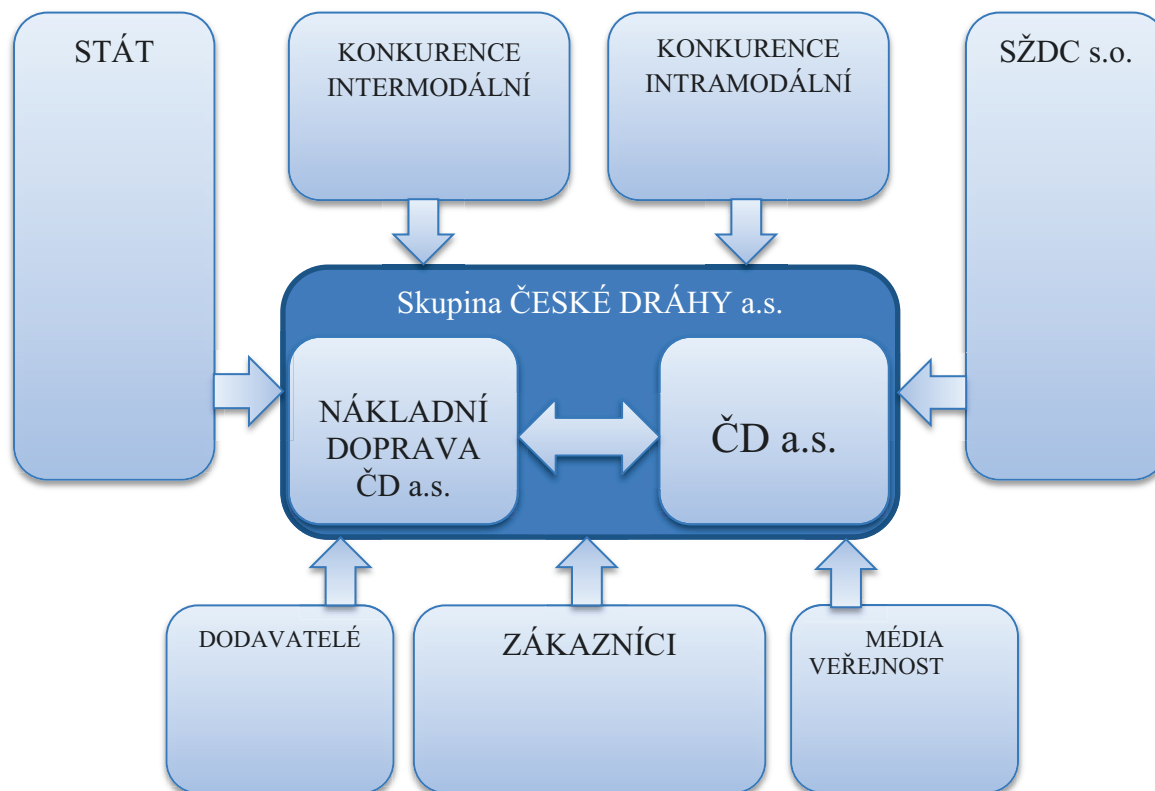
ČD a.s. má v souvislosti se společným provozováním tří hlavních činností povinnost vést oddělené účetnictví pro osobní železniční dopravu, nákladní železniční dopravu a pro provozování železniční dopravní cesty. Tímto je ČD a.s. zakázáno krýt ztrátu z provozování osobní železniční dopravy zisky z nákladní železniční dopravy. Hospodářský výsledek ČD a.s. podléhá ročnímu auditu a organizace má povinnost poskytovat podklady NKÚ pro kontrolu hospodaření SŽDC s.o. Akciová společnost České dráhy je povinna vést oddělené vnitropodnikové účtování nákladů, tržeb a výnosů pro činnosti okruhu provozování železniční dopravní cesty, okruhu provozování železniční osobní dopravy a okruhu provozování železniční nákladní dopravy. Jako příjemce úhrady za ztrátu z provozování osobní i nákladní dopravy v rámci závazku veřejné služby nesmí ČD a.s. finanční prostředky z jednotlivých okruhů mezi nimi přerozdělovat, ani je převádět do vedlejších podnikatelských činností. Hlavním důvodem je zamezení krytí ztráty osobní dopravy zisky z nákladní dopravy.

### **3.1.4 Postavení nákladní železniční dopravy ČD a.s. na dopravním trhu ČR**

Postavení nákladní železniční dopravy ČD a.s. se vyvinulo mezi rokem 2003 a rokem 2007, vzhledem k okolním subjektům dle schématu 3.1. Vycházelo z postavení původně

unitárního železničního podniku v dopravním systému České republiky s jen zatím formálně oddělenou nákladní dopravou. Je znázorněno na obrázku 3.1.

Obrázek č.3.1 Okolí nákladní železniční dopravy společnosti ČD a.s.



Zdroj: Výroční zpráva ČD a.s. 2003-2007 a Výroční zpráva SŽDC s.o. 2003-2007

Jednotlivé složky okolí nákladní železniční dopravy společnosti ČD a.s.

#### a) Stát

Vystupoval ve vztahu k ČD a.s. v několika funkcích - zakladatel, akcionář a zákazník. Zakladatel a akcionář podle zákona č. 77/2002 Sb., jehož práva vykonával pomocí řídicího výboru, což bude popsáno v kapitole 3.1.8. Přes resortní Ministerstvo dopravy stát ovlivňoval veškeré kroky státu zasahující ČD a.s. v oblasti liberalizace železniční dopravy. Jako zákazník pak zastupuje obyvatelstvo a podniky. Stát reprezentuje veřejný zájem svou regulací přepravy jednotlivých vozových zásilek, kdy se snaží přispět k udržení ekologické železniční dopravy a zabránit tak masovému přelití přepravy na silnici, která nemá v sobě započítány externality. Dále byl přes Ministerstvo dopravy do roku 2004 poskytovatelem účelové dotace na soupravy Ro-La, speciálního způsobu kombinované dopravy, kdy jsou celé kamiony přepravovány v ucelených vlakových soupravách.

Prostřednictvím Ministerstva financí úloha státu k ČD a.s. zahrnovala rozpočtovou, sociální a mzdovou politiku a rovněž legislativu v podobě daňové správy a účetních zákonů. Dále stát přes orgány státní správy vstupuje do ČD a.s. přes ekologické provozní požadavky vyvolané ekologickými investicemi a kontroluje dodržování technickobezpečnostních předpisů.

#### **b) Konkurence intermodální**

Lze ji sledovat dle dat pořizovaných ČSÚ ve čtyřech druzích doprav. Společnosti provozující leteckou dopravu lze s objemem 60 475 tun za rok 2006 v konkurenci pominout. Stejně tak vnitrozemská vodní doprava, která po rozpadu společnosti ČSLPO a zastavení přepravy uhlí do elektrárny Chvaletice zůstala marginální záležitostí s objemem 2 032 000 tun za rok 2006. Jediná splavná vodní cesta, řeka Labe, je využitelná jen v určitém časovém období za příznivých stavů vody.

Potrubní přeprava ropy jako třetí z malých konkurentů dosahovala v roce 2006 objemu 10 874 900 tun a byla provozována státem vlastněnou společností MERO ČR a.s.

Největší a nejvážnější konkurencí byly společnosti provozující silniční nákladní dopravu, které téměř převzaly od začátku hospodářských změn na začátku 90. let přepravu některých segmentů trhu nákladní přepravy. Objem silniční přepravy dosáhl v roce 2006 velikosti 444 574 000 tun.

#### **c) Konkurence intramodální**

Tato se začala pomalu vytvářet po vstoupení v platnost Zákona o drahách č. 266/1994 Sb., především z železničních provozů velkých koncernových podniků zejména z oblasti těžebního a chemického průmyslu. Průkopníky v oblasti konkurence byly společnosti OKD Doprava a Unipetrol Doprava. Pouze tyto podniky disponovaly patřičným vozidlovým parkem a opravárenskými základnami. Možnosti soukromých dopravců v tomto období byly zpočátku minimální, protože jim chyběl patřičně vyškolený personál a odpovídající technické vybavení kolejových vozidel. Konkurence začala nejdříve přepravovat na kolejích státní infrastruktury SŽDC s.o. vlaky v místě působení mateřských podniků. V roce 2006 zaujímala nákladní železniční doprava ČD a.s. stále 94,59% (SŽDC s.o.) podílu na železničním dopravním trhu v České republice.

#### **d) Zákazníci**

Poptávka nákladní železniční přepravy zboží byla vytvářena ve vnitrostátní přepravě a vývozu širokou škálou hospodářských podniků, od tradičních velkých dopravců ucelených

zásilek všech druhů zboží hromadné povahy, až po kusové zásilky drobných a malých podniků. V přepravě mezinárodní a dovozu se dostávala do popředí doprava intermodálních zásilek, především kontejnerů z a do námořních přístavů na pobřeží Baltského, Jaderského a Severního moře.

#### e) Dodavatelé

Rozhodujícími nákladovými položkami pro provozování železniční nákladní dopravy jsou elektrická energie, pohonné hmoty, maziva a náhradní díly pro kolejová vozidla. Mezi dodavatele patří tradiční české podniky, případně jejich nástupci. Dále pomalu začíná docházet k obměně vozového i lokomotivního parku cestou rekonstrukcí stávajících řad vozidel. To je dáno cenovým nárůstem v cenách kolejových vozidel, kdy je cenová nabídka rekonstrukcí tuzemskými výrobci výrazně příznivější než nákup nových vozidel v zahraničí.

#### f) Média

Podnik je po hospodářských změnách na počátku 90. let jako největší příjemce státních peněz v hospodářské sféře neustále prezentován se špatným mediálním obrazem.

#### g) ČD a.s.

Ostatní organizační složky ČD a.s. ovlivňují nákladní dopravu přímo, protože je s nimi provázána ve všech činnostech a výrobních faktorech. Provozní prostředky, jako například lokomotivy, opravárenská základna nebo personální záležitosti, jsou pro obě dopravní hlavní činnosti společné. Nákladní doprava je oddělena pouze účetně a obchodně.

#### h) SŽDC s.o.

Správce infrastruktury byl již od roku 2003 příjemcem poplatku za použitou železniční dopravní cestu. Mezi rokem 2003 a rokem 2007 se poplatky za užití železniční dopravní cesty vyvíjely podle tabulky 3.2.

Tab. 3.2. Vývoj úhrad za užití železniční dopravní cesty.

Úhrada ceny za použití dopravní cesty					
rok	2003	2004	2005	2006	2007*
mil. Kč	4278	4341	4200	4364	4 459
*) údaj za období 1.1.2007-30.11.2007					

Zdroj: Výroční zpráva ČD a.s. 2003-2007

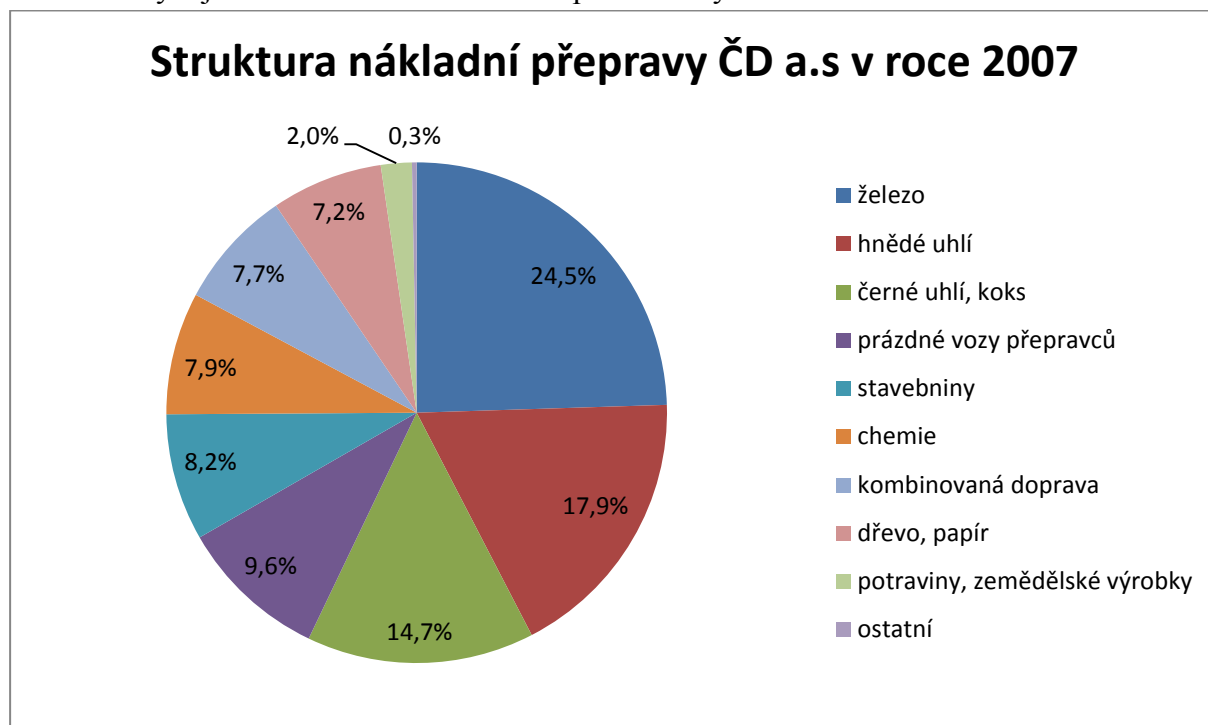
### **3.1.5 Charakteristika nákladní dopravy ČD a.s. před vyčleněním dceřiné společnosti**

Podnik ČD a.s. v roce 2007 pod obchodní produktovou značkou ČD Cargo (nezaměňovat s ČD Cargo a.s.) provozoval veřejnou i neveřejnou nákladní železniční dopravu na 9,5 tisících kilometrech státní drážní sítě České republiky a na tratích vlečkových provozů uhelných revírů. Zákazníkům byly služby poskytovány po celé ČR v celkem 1 143 tarifních bodech otevřených pro příjem a výdej zásilek. Jedno tarifní místo připadalo v průměru na 8,3 km železničních tratí v České republice, což je ve srovnání s ostatními státy Evropy nadprůměr. Přes 70% přepravy se uskutečňovalo mezi železničními vlečkami průmyslových podniků. Vnitrostátní přeprava se podílela na přepravě 41%. Tranzitní mezinárodní přeprava tvoří 9 % přepravy a zbytek připadá na dovoz a vývoz. V mezinárodní veřejné obchodní nákladní přepravě byly ČD a.s. z hlediska objemu 4. největším evropským dopravcem s 55 200 miliony tun přepraveného zboží za rok 2007.

Podnik se zabýval především přepravou zboží hromadné povahy uskutečňované pomocí ucelených vlaků při velkém množství přepravy zboží najednou. Tato činnost byla vykonávána jako neveřejná nákladní doprava dle smluvních podmínek s jednotlivými subjekty. Další oblastí nabídky je přeprava jednotlivých vozových zásilek mezi jednotlivými tarifními body a do roku 2004 intermodální přeprava nákladních automobilů Ro-La, obě provozované jako veřejná nákladní doprava, dle přepravního řádu pro veřejnou drážní nákladní dopravu. Obě tyto přepravy jsou dotovány ze státního rozpočtu. Kusové zásilky pomocí tarifního zvýhodnění železniční dopravní cesty a přeprava Ro-La pomocí přímých dotací. Tato doprava, jejímž jediným důvodem je snížení ekologické zátěže, byla v letech 1993-1999 provozována na trase České Budějovice – Villach a od roku 1994 až do roku 2004 na trase Lovosice – Drážďany.

Strukturu přeprav tvoří z 32,6 % pevná paliva, především uhlí, dále po necelých deseti procentech přeprava výrobků ze železa, rudy a stavebnin. Kombinovaná doprava tvoří včetně dotovaných přeprav 7,7 % objemu. Jako logistická služba jsou nabízeny přepravy ucelených vlaků pro cizí subjekty, přeprava vozových zásilek s předem stanovenou dobou přepravy a garantovaným časem dodání a samotné provozování dopravy na železničních vlečkách. Kompletní struktura podílu druhů zboží je v grafu 3.3.

Graf. 3.3 Vývoj úhrad za užití železniční dopravní cesty.



Zdroj: Výroční zpráva ČD Cargo a.s. 2007

### 3.1.6 Vývoj ekonomické situace železniční nákladní dopravy ČD a.s.

#### a) Křížové platby

Před popisem ekonomické situace železniční nákladní dopravy je nutno popsat problematiku křížových plateb, které byly po celou dobu existence akciové společnosti terčem kritiky odborné veřejnosti a především konkurenčních společností provozujících železniční dopravu. Rozdělením státní organizace na dva subjekty došlo k převedení železničních tratí na SŽDC s.o. Obsluha těchto tratí a zajišťování dopravní služby zůstalo v kompetenci ČD a.s. Vzájemná platba za prováděné výkony opět zneprůhlednila finanční toky mezi oběma podniky, i když účelem rozdělení byl pravý opak. ČD a.s. platí SŽDC s.o. za použití dopravní cesty pro oba druhy dopravy a SŽDC s.o. platí ČD a.s. za řízení provozu, údržbu a zajištění modernizace železniční dopravní cesty. V roce 2003 byly platby v poměru 5 758 mil Kč : 11 648 mil Kč v neprospěch SŽDC s.o. Obě organizace byly obviňovány navíc z fiktivnosti plateb za použití dopravní cesty. Toto napravování špatného hospodářského výsledku ČD a.s. pomocí skrytých křížových plateb by mělo být do budoucna odstraněno převodem příslušných výkonů na SŽDC s.o.

Dalším problémem všech údajů za dobu existence ČD, jak v právní formě státní organizace nebo akciové společnosti, je provázanost a nedostatečné oddělení oblastí

společných pro obě hlavní činnosti státní organizace, a to nákladní a osobní dopravu. Například společné lokomotivní hospodářství, společná vlakotvorba či nedostatečné oddělení pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců podílejících se během práce na obou činnostech. Tím dochází k nepřímému financování osobní dopravy z nákladní, k hrazení její velké ztrátovosti, která je jednou z hlavních příčin liberalizace železniční dopravy.

#### **b) Dynamika výkonů**

Výkony nákladní dopravy ČD a.s. byly sledovány za celé šestileté období od roku 2002, před vstupem zákona č. 77/2002 Sb. v platnost až do vyčlenění dceřiné společnosti ČD Cargo a.s. v posledním měsíci roku 2007. Vývoj je zaznamenán v tabulce 3.4.

Tab. 3.4. Výkony nákladní dopravy ČD a.s.

Ukazatel	mj	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Nákladní přeprava celkem	mil. t	90,27	93,14	87,75	83,92	89,62	91,62
Tržby z nákladní přepravy	mil. Kč	15 570	16 061	15 219	14423	14982	15558
Tržby z nákladní dopravy	mil. Kč	17 871	18 531	17 679	16479	17252	17604
Výnosy z nákladní dopravy	mil. Kč	21 084	18 783	17 856	16728	17436	17772
Účelová dotace	mil. Kč	3 213	252	177	249	184	168
Náklady na nákl. dopravu	mil. Kč	20 391	16 199	15 488	14 779	15 727	16 388
VH nákladní dopravy	mil. Kč	693	2 584	2 368	1 949	1 709	1 385
ttkm ČD Cargo celkem	mil.	16 130	16 396	15 566	16 033	16 445	17 051
Průměrná přepravní vzdálenost	km	195,2	176	177,4	191,1	183,5	186,1

Zdroj: Výroční zpráva ČD a.s. za rok 2004, 2007.

Přepravní výkony ČD a.s. v nákladní dopravě mají do roku 2007 i přes postupný nástup intermodální konkurence kolísavý charakter, kdy jsou v posledním roce nevyčleněné nákladní dopravy na hodnotě 17 051 mil. ttkm. Přepravní objem lehce vzrostl na 91,62 mil. v roce 2007, to vše při snížení průměrné přepravní vzdálenosti z 195,2 na 186,1 km. Náklady na nákladní dopravu ČD a.s. v roce 2007 dosahovaly částky 16 388 mil. Kč a od roku 2002 dochází k postupnému snižování z částky 20 391 mil. Kč s nejnižšími náklady v roce 2005 na 14 779 mil. Kč.

Dotace byly v oblasti nákladní dopravy poskytovány, stejně jako před rozdělením unitární společností, na podporu ekologické dopravy kamionů Ro-La. Tyto účelové dotace přestaly být poskytovány spolu s ukončením provozu tohoto druhu kombinované přepravy 19. června 2004. Pro rok 2004 dosáhly výše 177 mil. Kč. Dále byly účelové dotace poskytovány na



Doprovodný sociální program umožňující předčasný odchod zaměstnanců do penze. Na konci roku 2007 byly ve výši 168 mil. Kč.

Tržby celkem z nákladní dopravy jsou tvořeny tržbami za přepravu zboží a výnosy z navazujících činností souvisejících s nákladní přepravou. V roce 2007 jsou ve výši 17 604 mil. Kč. V průběžném srovnání s ostatními roky se jedná o přibližně stejnou úroveň jako před vznikem akciové společnosti, kdy bylo dosaženo tržeb 17 871 mil. Kč.

Výnosy nákladní železniční dopravy jsou pak součtem tržeb celkem a účelových dotací. Pro rok 2007 před vyčleněním ČD Cargo a.s. činily 17 772 mil. Kč.

Výsledek hospodaření během celých šesti let kolísal od prudkého vzrůstu na 2 584 mil. Kč mezi lety 2002 a 2003, po propad do 30.11.2007 na částku 1 385 mil. Kč a jeho pokles je ovlivněn postupným snižováním účelových dotací.

### **3.1.7 Vývoj majetkové situace ČD a.s.**

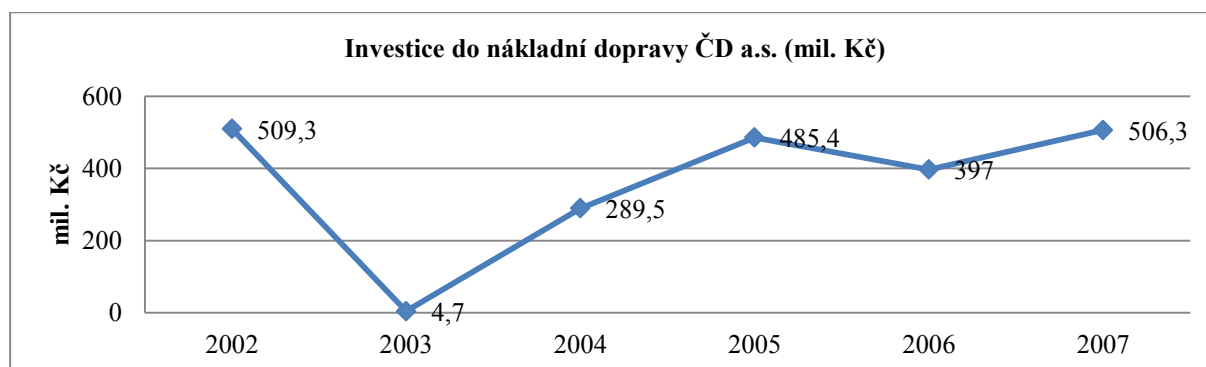
Majetkovou situaci nákladní železniční dopravy před transformací na ČD a.s. nebylo možné zhodnotit s přihlédnutím na historické pozadí vývoje železniční dopravy. Většina infrastruktury se používá pro osobní i nákladní dopravu a relevantní jsou pouze údaje o 36 389 kusech nákladních vozů a částečně o 2 318 kusech lokomotiv. Právě provázanost všech základních služeb poskytovaných státním železničním podnikem a jejich neprůhlednost byla hlavním důvodem k provedení postupné transformace. Na konci roku 2007 byla v majetku aktiva za 140 766 628 tis. Kč (netto), z toho DHM tvořilo 125 182 352 tis. Kč. Pro porovnání kolik majetku bylo vyčleněno do ČD Cargo a.s. uvádíme strukturu majetku až v následující kapitole.

Při vzniku akciové společnosti České dráhy bylo jedním z bodů transformace oddlužení státního dopravce, a proto byly všechny závazky a úvěry převedeny na SŽDC. Na konci prvního roku existence společnosti ČD a.s. činila bilanční částka rozvahy 41 396 168 Kč. Z toho v aktivech dlouhodobý majetek ve výši 37 428 955 Kč a oběžná aktiva tvořená zásobami, pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem ve výši 3 937 221 Kč. Hmotný investiční majetek, který tvořil nejdůležitější část hmotného majetku, byl ve výši 37 148 816 Kč. V pasivech byl zastoupen vlastní kapitál částkou 39 477 888 Kč a cizími zdroji ve výši 1 844 583 Kč.

Stav majetku byl při převodu stejný jako v předchozích letech hospodaření státní organizace. Když pomineme zařízení pro provozování dopravní cesty a nádražní budovy, které nejsou předmětem této práce, tak v kolejových vozidlech, která byla nejpotřebnějším majetkem pro provozování obou druhů dopravy, panoval stav hluboké podinvestovanosti.

Vozidla určená pro nákladní železniční dopravu byla z velké části již účetně odepsána, ale díky kvalitní údržbě se investiční dluh podařilo vyrovnat jejich dobrým technickým stavem. Množství investic do nákladní dopravy od roku 2002 do roku 2007 je v grafu 3.5.

Graf 3.5. Investice do nákladní dopravy ČD a.s.



Zdroj: Výroční zpráva ČD a.s. za rok 2004, 2007.

### 3.1.8 Vývoj organizace a řízení ČD a.s.

Stát vykonával v ČD a.s. akcionářská práva, dle zákona č.77/2002 Sb., přes vládou České republiky jmenovaný sedmičlenný řídicí výbor. V něm bylo třemi zaměstnanci zastoupeno Ministerstvo dopravy a spořů a po jednom z Ministerstva financí, Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva obrany a Ministerstva pro místní rozvoj. Předseda výboru je jmenován vládou. Tento výbor jmenuje šest členů z celkem devítičlenné dozorčí rady ČD a.s. Zbylí členové jsou voleni zaměstnanci.

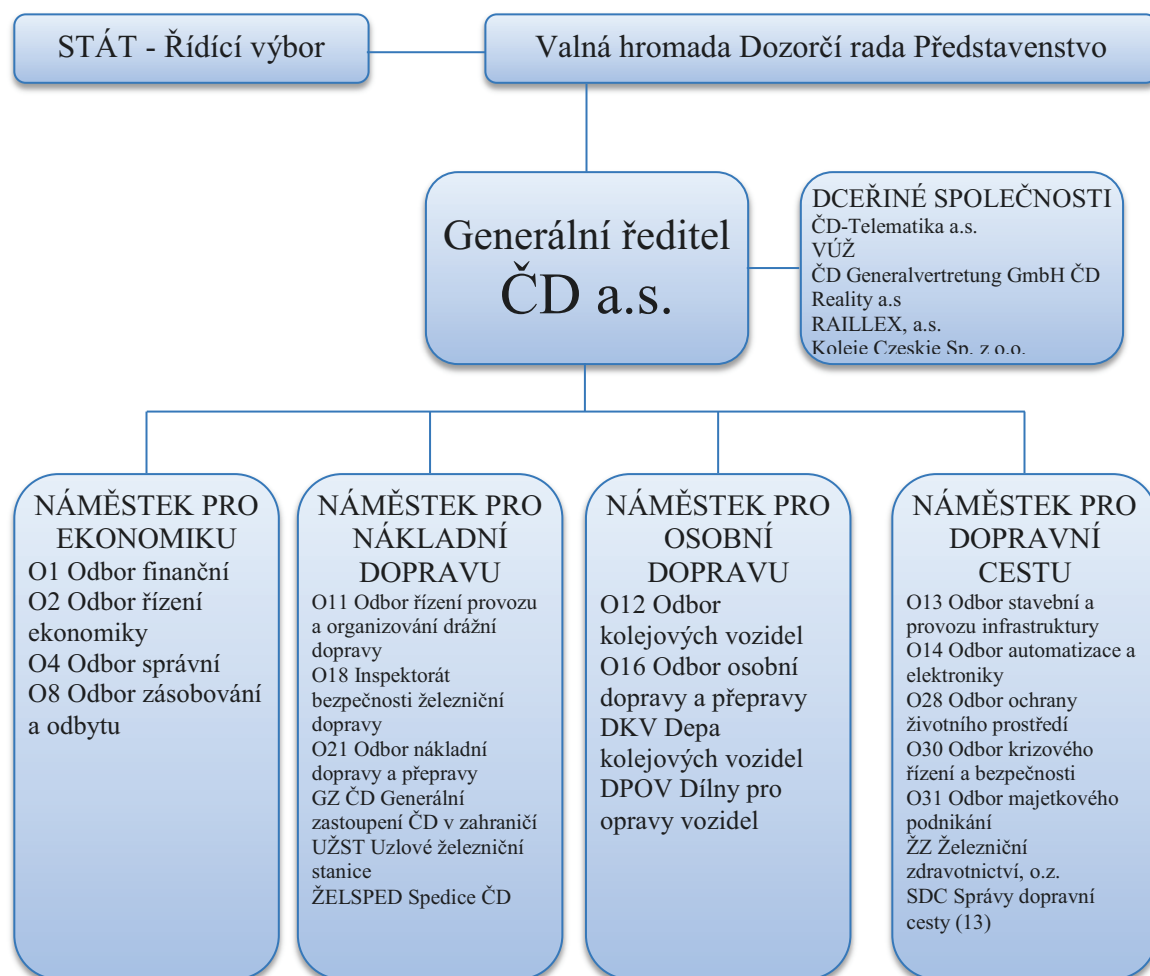
Tato dozorčí rada volí hlavní orgán akciové společnosti, kterým je jeho pětičlenné představenstvo. Hlavní funkcí dozorčí rady je přezkoumávání Výroční zprávy o podnikatelské činnosti ČD a schvalování podnikatelského plánu a rozpočtů hlavních podnikatelských činností ČD a.s. Dozorčí rada také jmenuje generálního ředitele. Představenstvo ČD a.s. rozhoduje o všech záležitostech akciové společnosti České dráhy, pokud nejsou tímto zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti dozorčí rady a rozhoduje o nakládání s majetkem akciové společnosti, který je mimo působnost dozorčí rady. Také rozhoduje o volbách do dozorčí rady.

Organizace ČD s.o. neměla oddělené organizační jednotky, ani žádnou přímou osu řízení zabývající se nákladní dopravou. Samotným provozováním nákladní železniční dopravy se z obchodního hlediska zabývaly Odbory nákladní dopravy a přepravy, na každém ze šesti Obchodně provozních ředitelství. Ty spadaly v organizační struktuře pod Divizi obchodně provozní, která byla jednou ze tří složek v organizačním schématu ČD s.o., přímo

pod generálním ředitelem. Obchodní záležitosti byly metodicky koordinovány pomocí struktur generálního ředitelství a nákladní doprava byla řízena společně s provozováním infrastruktury.

Po vzniku akciové společnosti byla v roce 2005 změněna organizační struktura na formu s náměstký pro tři hlavní činnosti. Opět dochází k prolínání jednotlivých činností mezi sebou a ovlivňování výsledků hospodaření. Zjednodušené organizační schéma společnosti ČD a.s. z roku 2007 je v grafu 3.6.

Graf 3.6 Zjednodušené organizační schéma společnosti ČD a.s.



Zdroj: Výroční zpráva ČD a.s. za rok 2007

### **3.2 VZNIK DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI ČD Cargo a.s.**

Druhá podkapitola popisuje vznik dceřiné společnosti ČD Cargo a.s., průběh jejího vyčlenění, transformaci majetku z mateřské společnosti ČD a.s. do ní a vytvoření organizačních struktur a její vývoj mezi roky 2007 a 2012.

#### **3.2.1 Vytváření dceřiných společností v ČD a.s.**

Po vzniku ČD a.s. bylo jasné, že pro dopravní společnosti se složitými organizačními vztahy mezi jednotlivými vnitřními složkami nebude samotné oddělení od infrastruktury k uplatnění na liberalizovaném železničním trhu stačit. Záměrem podniku bylo přijmout pro lepší podporu v jednotlivých segmentech trhu jako model organizace „strategický řídicí holding“ (Výroční zpráva ČD a.s., 2005). Cílem vytvoření tohoto holdingu bylo zprůhlednění a zjednodušení podnikových finančních a informačních toků a organizační struktury společnosti. Vztahy mezi mateřskou společností a dceřinými společnostmi se měly dostat do podoby vztahů dané Obchodním zákoníkem. Vedení ČD a.s. si od vytvoření holdingu slibovalo několik přínosů. Lepší výsledky v produktových vertikálách, tedy oddělených hlavních a vedlejších činnostech. Další možností pro rozvoj takto oddělených společností byla možnost pružnějšího přizpůsobení menší společnosti železničnímu dopravnímu trhu a možnost vstupu jiných podnikatelských subjektů a vytvoření strategických partnerství.

ČD a.s. sice již i před zamýšleným vznikem holdingu měly podíly v některých právnických osobách, ale z pohledu na hospodářský výsledek a budoucí rozvoj šlo o marginální záležitosti. Kroky, umožňující přechod ze stávající nevhodné podoby společnosti do zamýšlené, se opíraly o následující rozhodnutí řídicích orgánů:

- usnesení Dozorčí rady Českých drah, a. s., č. 106 ze dne 20.6.2003 nazvané „Základní principy, na kterých jsou postaveny Teze vývoje systému řízení a tomu odpovídající organizační struktury ve střednědobém horizontu“ – kterým byl celý proces iniciován.
- usnesení představenstva společnosti č. 444/2003 ze dne 26.8.2003, kterým byly schváleny „Zásady a rámcový postup vytváření dceřiných společností Českých drah, a. s.“ – aktivující dočasně působící týmy k řízení přípravy a realizaci jednotlivých projektů.
- usnesení představenstva společnosti č. 619/2003 ze dne 9.12.2003, kterým byl schválen „Rámcový projekt a harmonogram vzniku dceřiných společností“, stanovující orientační harmonogram zakládání a vzniku dceřiných společností.

- usnesení Dozorčí rady Českých drah, a. s., č. 287 ze dne 10.5.2004 a rozhodnutí Řídicího výboru Českých drah, a. s., ze dne 12.5.2004, kterými byl schválen základní strategický dokument „Strategický rozvoj Českých drah“ – což je závazné rozhodnutí nejvyšších orgánů společnosti o realizaci organizační strategie ČD ve střednědobém horizontu.

Posledním dokumentem byl spuštěn proces vzniku dceřiných společností ČD a.s., uplatňující následující tři přístupové strategie v koncepci vytváření holdingu ČD a.s.:

- vznik dceřiných společností nejprve z vedlejších činností provádějících obsluhu a teprve poté z částí zabývajících se hlavními činnostmi. Na dceřinou společnost je možné účinněji vyvíjet tlak na hospodárnost a efektivitu její činnosti, než tomu bylo v podmínkách nerozděleného podniku. Snadněji se tak dosáhne snížení nákladů na vyčleněnou činnost, což je hlavním cílem tohoto kroku. Další výhodou je možnost samostatného podnikání v dané činnosti a tím možnost dalších příjmů z činností realizovaných na externím trhu a další rozvoj společnosti. U všech dceřiných společností je předpokládán většinový majetkový podíl Českých drah, a. s. a nominace stávajících zaměstnanců holdingu do řídicích orgánů dceřiných společností. Vztah mateřské společnosti k dceřiným společnostem je vztahem „ovládající osoby“ k „ovládaným osobám“ podle § 66a, odst. (2) a (3) Obchodního zákoníku.
- pokud to bude pro ČD a.s. výhodné, vstupovat kapitálově do již existujících společností, které mohou být přínosem také v poskytování vedlejších a servisních činností, jako jsou gastronomické služby pro cestující a provoz telekomunikačních sítí.
- vytváření nových podniků s účastí ČD a.s. za účelem udržení pozic na dopravním trhu. Jde především o nadnárodní podniky v oblasti nákladní dopravy a spedice, dálkové osobní dopravy a společné podniky se strategickými partnery v oblasti regionální osobní dopravy. Zde se jedná o převedení hlavních podnikatelských činností do samostatných dceřiných společností také s majoritním podílem ČD a.s. v nich.

Celý tento proces je rozvržen do dvou etap. První z nich, představující první dva zmíněné body, tedy odčlenění servisních a obslužných činností, byla v roce 2005 aplikována na proces vzniku tří dceřiných společností. K 1.1.2005 vznikla Traťová strojní společnost a.s.

se 100% podílem ČD a.s., vzniklá z bývalé specializované organizační jednotky Traťová strojní stanice Pardubice, zabývající se údržbou infrastruktury. Dále v tomto roce vznikla dceřiná společnost VÚŽ, se 100% podílem ČD a.s., vyčleňující železniční výzkumnou činnost. A nakonec, pomocí vkladu odštěpného závodu ČD - Telematika o. z. do společnosti ČD – Telekomunikace a.s. a navýšení podílu v této společnosti na majoritních 51%, byla vytvořena společnost s názvem ČD Telematika a.s.

Druhou etapou vytváření dceřiných společností podle dokumentu „Strategický rozvoj Českých drah, a.s.“ je jejich vznik z hlavních činností podnikání ČD a.s. To je dáno také situací vnějšího prostředí a reakcí na vývoj konkurence v těchto oblastech. Po zhodnocení první etapy a nastavení vnitřních struktur bylo v roce 2007 přikročeno k realizaci tohoto kroku v nákladní železniční dopravě a vzniku dceřiné společnosti ČD Cargo a.s.

### **3.2.2 Řešení vyčlenění ČD Cargo a.s.**

Na základě usnesení vlády ČR č. 848 ze dne 25.7.2007 o „vyčlenění jádrových oblastí podnikání společnosti České dráhy, a. s. do dceřiných společností“ a usnesení č. 1195 ze dne 22.10.2007 k „založení dceřiné společnosti České dráhy, a.s. pro nákladní dopravu“, byla dne 31.10.2007 založena společnost ČD Cargo a.s. se zápisem do Obchodního rejstříku ke dni 1.12.2007. Společnost byla založena jako akciová společnost podle Obchodního zákoníku nepeněžitým vkladem části podniku České dráhy.

Zakladatelem a vlastníkem 100% podílu jsou ČD a.s. Základní kapitál v době vzniku byl ve výši 8 800 000 000,- Kč při úpisu 100 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 88 000 000,- Kč. S omezenou převoditelností převodu jedné nebo více akcií, ke kterému je nezbytný souhlas správní rady společnosti.

Vyčlenění společnosti bylo rozděleno na přípravnou a realizační fázi, kdy samotný proces vyčlenění dceřiné společnosti řídily orgány mateřské společnosti. Pro přípravnou fázi vzniku ČD Cargo a.s. byl, dle principů projektového řízení přípravy a realizace jednotlivých projektů „Zásad a rámcového postupu vytváření dceřiných společností Českých drah, a. s.“, zřízen „Řídící tým pro vznik ČD Cargo a.s.“, který řídil proces jeho přípravy, založení a vzniku, podílu kapitálu a převedení dceřiných společností. Tento řídicí výbor je zodpovědný Představenstvu ČD a.s. Dále byly zřízeny projektové týmy zabývající se jednotlivými fázemi. Do společnosti byly vyčleněny všechny aktivity spojené s provozováním železniční nákladní dopravy.

Realizační fáze začala k datu zapsání ČD Cargo a.s. do Obchodního rejstříku samotným procesem rozdělování organizačních jednotek, společných pro oba druhy dopravy,

jmenovitě Uzlových železničních stanic a stávajících Dep kolejových vozidel a jejich rozdělení na provozní část se strojvedoucími a provozními zaměstnanci, a opravárenskou část zabývající se údržbou kolejových vozidel. Celkem bylo převedeno do ČD Cargo a.s. 11 807 zaměstnanců mateřské společnosti. Samotný proces vyčlenění byl složitý vzhledem k rozsahu provedených činností složitostí vazeb ČD a.s. Zároveň začala tvorba organizačních struktur ČD Cargo a.s.

### **3.2.3 Transformace majetku z ČD a.s. na ČD Cargo a.s.**

Jako vklad byly do nově založené společnosti vloženy podíly v následujících dceřiných společnostech ČD a.s., které se tak staly k 1.12.2007 dceřinými společnostmi ČD Cargo a.s.: RAILLEX a. s., ČD-DUSS Terminál a. s., ČD Generalvertretung GmbH, Koleje Czeskie Sp. z o.o. Dále ke dni 22.1.2008 prodaly České dráhy a. s. kapitálový podíl ve společnosti CD – Generalvertretung Wien GmbH. Tímto dnem se stala tato společnost další dceřinou společností ČD Cargo, a. s. Celkově se tím výše podílu v ovládaných a řízených osobách a podílu v účetních jednotkách pod podstatným vlivem zvedla z 9 691 mil. Kč k 1.12.2007 na 54 313 mil. Kč k 31.12.2008.

Předmětem transformace dalšího majetku vloženého do společnosti ČD Cargo a.s. se stal majetek z několika organizačních složek mateřské společnosti ČD a.s. V první řadě se jednalo o majetek přímo související s provozováním nákladní dopravy v organizační větvi Náměstka generálního ředitele ČD pro nákladní dopravu a již před rozdělením vyčleněný pro tyto účely. Dále došlo k rozdělení a vložení majetku z částí podniku, které sloužily k provozování obou hlavních činností. Zde se jednalo o převedení částí opravárenských kapacit do nově vzniklých organizačních jednotek Středisek oprav kolejových vozidel (SOKV) z původních Dep kolejových vozidel, které měly v mateřské společnosti na starosti opravárenství a samotnou technickou stránku provozu kolejových vozidel. Zde došlo k převodu nemovitostí v podobě budov a železničních vleček v těchto areálech.

Podstatnou částí dlouhodobého hmotného majetku je k 1.12.2007 převedení 983 kusů lokomotiv a 32 809 kusů nákladních vozů potřebných k zahájení provozu. To bylo ještě v průběhu roku 2008 doplněno převodem 241 osobních vozů sloužících pro vojenské a speciální přepravy. Právě tímto se transformace liší oproti řešení v okolních zemích, kde někde nedošlo vůbec k převodu lokomotiv nebo opravárenských kapacit do vyčleněných nákladních dopravců. V souvislosti se vznikem dceřiné společnosti ČD Cargo, a.s. došlo s účinností od 1. 12. 2007 k přechodu veškerých pohledávek a závazků vyplývajících z

leasingových smluv na vozidla pro nákladní dopravu ze společnosti České dráhy, a.s. na společnost ČD Cargo, a.s.

Celková částka bilance v rozvaze na začátku činnosti byla k 1.12.2007 13 836 261 mil. Kč, z toho na straně pasiv byla z větší části kryta základním kapitálem v již zmíněné výši 8 800 000 mil. Kč. Vlastní kapitál byl na základě ocenění vkládaného dlouhodobého majetku ve výši 4 753 434 mil. Kč, provedeném společností YBN CONSULT, navýšen o oceňovací rozdíl na 9 066 000 mil. Kč. Výše dlouhodobého majetku byla v době vzniku ve výši 10 297 266 mil. Kč, z čehož hlavní část tvořil DHM ve výši 10 112 406 mil. Kč.

### **3.2.4 Popis a předmět činnosti ČD Cargo a.s.**

Společnost ČD Cargo a.s. poskytuje vnitrostátní a mezinárodní přepravu věcí. Z činností zapsaných v Předmětu podnikání Obchodního rejstříku je hlavním předmětem činnosti pro ČD Cargo a.s. „provozování drážní dopravy podle zákona o dráhách v rozsahu vydaných licencí“, které se týká především nákladní železniční dopravy. Hlavní činnost ČD Cargo a.s. se dělí na dvě hlavní činnosti - přepravu ucelených vlaků a přepravu jednotlivých vozových zásilek ve vnitrostátní a mezinárodní dopravě. Společnost se dále zabývá poskytováním kompletních logistických služeb, spediční činností, přepravou vlaků jiných dopravců, pronájmem nákladních vozů, provozováním vlečkové drážní dopravy, kamionovou dopravou a dalšími přepravními službami. V rámci doplňkových činností poskytuje služby železničního oprávnění pro své potřeby i externím zákazníkům. Svou činnost provádí na vlastní podnikatelské riziko, kdy je jednou ze společností na plně liberalizovaném trhu nákladní železniční dopravy. ČD Cargo a.s. se řídí všemi zákonnými předpisy a normami jako právnická osoba zapsaná v Obchodním rejstříku s obchodní firmou „ČD Cargo a.s.“ Její hospodářský výsledek podléhá ročnímu auditu a jako obchodní společnost s majetkovou účastí státu podléhá kontrole ze strany NKÚ.

Při vzniku společnosti ČD Cargo a.s. byla společností Drážní úřad vydána Licence k provozování veřejné drážní dopravy za účelem přepravy věcí a osob. Ve znění těchto licencí byla společnost povinna v Přepavním a tarifním věstníku Ministerstva dopravy vyhlášovat vydání, změny a zrušení smluvních přepravních podmínek a tarifů, k čemuž byla vázána ustanoveními Zákona o dráhách č.266/1994 Sb. a Přepavním řádem pro veřejnou drážní nákladní dopravu. Tato činnost však znevýhodňovala postavení společnosti v konkurenčním prostředí, proto v roce 2013 zažádala o změnu licence. Od 21.3.2014 je nákladní drážní doprava provozována jako neveřejná a řídí se pouze Smluvními přepravními podmínkami ČD Cargo a.s. a Tarifem ČD Cargo a.s. Vztah společnosti k zákazníkovi je tedy čistě smluvní



záležitostí. Z hlediska charakteru přepravovaného zboží se jedná především o přepravu pevných paliv, zboží, pohonných hmot, intermodálních nástaveb, nadměrných a speciálních nákladů.

### **3.2.5 Míra závislosti na okolí podniku**

Po vyčlenění nákladní železniční dopravy do dceřiné společnosti zabývající se pouze tímto druhem dopravy bylo možné začít podnikat na trhu volně, bez vlivů ostatních částí holdingu ČD a.s. Vztah okolí ke státu vlastněné nákladní železniční dopravě se oproti stavu před rozdělením akciové společnosti změnil v následujících oblastech:

#### **a) Stát**

Ovládá dění v ČD Cargo a.s. nepřímo přes holding České dráhy a.s. jako jeho 100% vlastník. Přímo je vykonává prostřednictvím Ministerstva dopravy, které navrhuje členy správní rady ČD Cargo a.s. Své zájmy tedy prosazuje pomocí standardních postupů přes řídicí orgány obou společností.

Jako zákazník pak stát zpočátku stále ovlivňoval regulaci přepravy jednotlivých vozových zásilek, kde však po intervencích ostatních dopravců na trhu musel přestat s přímou podporou železničního dopravce ve svém vlastnictví.

#### **b) Konkurence intermodální**

V prvních třech v kapitole 3.1.4 zmiňovaných druzích dopravy, tedy letecká, potrubní přeprava ropy a vnitrozemská vodní, je konkurence stále marginální. Podíl silniční však naopak stále narůstá. Zákazníci ve většině druhů zboží nehromadné povahy dávají silniční dopravě přednost z důvodu větší flexibility a spolehlivosti. Celkový objem silniční dopravy sice díky hospodářské krizi klesl v ČR na 351 517 mil. tun v roce 2012, ale procentuální poměr mezi silniční a železniční nákladní dopravou zůstal v tomto roce přibližně stejný jako v roce 2007. Ve vztahu k ČD Cargo a.s. společnosti provozující silniční nákladní dopravu vystupují jako konkurenti v oblasti přeprav vozových a kusových zásilek.

#### **c) Konkurence intramodální**

Při vzniku ČD Cargo a.s. v roce 2007 byl její tržní podíl 94,32 %, což znamenalo silnou výchozí pozici. V následujících letech však došlo k prudkému nástupu stávajících i nových dopravců na tento trh. Podíl státem vlastněného dopravce klesl do roku 2012 na 79,38 %. Jde tedy o velikou změnu. Na intermodálním trhu dopravci soutěží o přepravu zboží hromadné povahy pomocí tzv. ucelených vlaků jedoucích přímo z místa nakládky do místa

vykládky s co nejmenšími náklady. Tyto přepravy mají oproti kusovým a vozovým zásilkám výrazně nižší náklady a samozřejmě větší výnosy. Oproti stavu před rokem 2007 došlo navíc dále ke vstupu zahraničních společností na trh. Dopravci konkurující společnosti ČD Cargo a.s. se dají typově rozdělit do čtyř skupin.

První skupinou jsou již v kapitole 3.1.4 popsání noví komoditně specializovaní dopravci. V ČR se jedná o společnost OKD Doprava a.s., která je druhou největší společností v oblasti nákladní železniční dopravy a nejvýznamnějším konkurentem ČD Cargo a.s. v přepravě nejen uhlí, ale v současné době v přepravě jakýchkoliv komodit. Společnost vznikla z dopravního provozu Ostravsko-Karvinského revíru a zabývala se nejen železniční dopravou, ale i komplexními logistickými službami po celé střední Evropě. V roce 2010 prošla po několika akvizicích úspěšným rebrandingem a používá v současné době název Advanced World Transport a.s. V roce 2012 společnost přepravila 11,6 mil. tun zboží a na trhu měla podíl 8,03 % představující 2 707 mil. tkm výkonu.

Druhou výraznou společností v této kategorii dopravců je Unipetrol doprava s.r.o., vyčleněný z železničního provozu chemických závodů Chemopetrol v Litvínově, který se zabývá především dopravou cisternových vlaků s chemickými komoditami. V roce 2012 byl jeho podíl na trhu 3,67%.

Druhou skupinou jsou noví nevyhranění dopravci, kteří se jako držitelé licence zabývají přepravou vlaků na zakázku pro jednotlivé zákazníky a nebývají napojení na české průmyslové podniky. Zde je nejvýraznějším představitelem společnost LTE Logistik a Transport Czechia. Tato společnost působící ve všech okolních státech měla v roce 2012 podíl 1,40 % na trhu.

Třetí skupinou jsou tradiční zahraniční národní dopravci vzniklí z unitárních železničních společností evropských států. Na našem trhu jde především o společnost PKP CARGO S.A., která je součástí holdingu polských státních železnic Grupa PKP. Tato společnost dnes na území ČR konkuruje ČD Cargo a.s. v dopravě na území severní části republiky, především díky dostatečné kapacitě ve vozidlech, stejným parametrům polské železniční infrastruktury a tedy snadné technické přechodnosti lokomotiv. V roce 2012 u nás byla na čtvrtém místě mezi dopravci s tržním podílem 1,96 %.

Protože jednou z činností ČD Cargo a.s. je pronájem nákladních vozů a poskytování přeprav vlaků jiných společností, jsou čtvrtou skupinou intermodální konkurence společnosti nevlastnící přímo licenci k provozování železniční dopravy, ale vlastníci nákladní vozy a lokomotivy. Tyto společnosti je buď zapůjčují společností vlastníkem licenci, nebo

samotnou přepravu uskuteční na licenci a s personálem společnosti s licenci. Těmito službami se v celé Evropě, v dosahu kolejí liberalizovaného trhu, zabývá několik desítek společností, které pokrývají proměnnou poptávku po výrobních prostředcích.

Srovnání podílu ČD Cargo a.s. na trhu nákladní železniční dopravy v České republice je v tabulce 3.7.

Tab. 3.7. Srovnání podílu ČD Cargo a.s. na trhu nákladní železniční dopravě v ČR

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
České dráhy	94,59 %	94,32 %	0,37 %	0,39 %	0,89 %	0,58 %	
ČD Cargo			92,28 %	88,77 %	86,84 %	84,36 %	79,38 %
Advanced World Transport	2,24 %	2,64 %	3,14 %	5,93 %	5,63 %	6,21 %	8,03 %
Unipetrol Doprava	1,19 %	1,56 %	2,14 %	2,80 %	3,62 %	3,53 %	3,67 %
PKP Cargo S.A.					0,42 %	1,12 %	1,96 %
LTE Logistik a Transport Czechia				0,05 %	0,20 %	0,47 %	1,40 %
IDS CARGO					0,13 %	0,49 %	0,98 %
SD - Kolejová doprava					0,03 %	0,53 %	0,89 %
METRANS Rail					0,11 %	0,45 %	0,63 %
BF Logistics			0,16 %	0,19 %	0,29 %	0,31 %	0,46 %
BRYNTIN RAIL CZ						0,01 %	0,38 %
Viamont	1,29 %	0,62 %	0,93 %				
Ostravská dopravní společnost			0,16 %	0,42 %	0,73 %		
LOKO TRANS					0,10 %	0,55 %	
Traťová strojní společnost	0,12 %	0,29 %	0,30 %	0,50 %	0,37 %		
Sokolovská uhelná				0,10 %	0,13 %		
RM Lines			0,05 %	0,18 %			
ostatní	0,57 %	0,57 %	0,47 %	0,67 %	0,88 %	1,39 %	2,22 %

Zdroj: ŠZDC s.o.

#### d) Zákazníci

Struktura zákazníků, pro které je samozřejmě nejdůležitější cena a spolehlivost dodávek, se začala po vyčlenění společnosti postupně měnit. Přepravci začali více využívat služeb konkurence, automobilové dopravy nebo například část tranzitní přepravy uhlí z Polska přešla do rukou jiných dopravců. Na trhu je také větší poptávka po kombinovaných přepravách, kdy je železniční doprava doplněna silniční, případně lodní dopravou.

#### e) Dodavatelé

I po rozdělení společnosti docházelo k postupné obměně parku železničních vozidel, ve které se ČD Cargo a.s. snažilo pokračovat i přes nepříznivý vliv poklesu výnosů díky hospodářské krizi.

**f) Média**

I přes zprůhlednění vazeb musí ČD Cargo a.s. dbát na prezentaci v médiích, protože daňové poplatníky zajímá stav společnosti, v níž je řídící osobou státem vlastněná firma.

**g) Holding ČD a.s.**

Ve vztahu k mateřské společnosti došlo k úplnému oddělení všech činností a vztahy mezi oběma společnostmi jsou uskutečňovány na základě vzájemných smluv, například v železničním opravárenství. Holding ČD a.s. je však majitelem ochranných známek, za jejichž užívání ČD Cargo a.s. odvádí poplatky.

**h) SŽDC s.o.**

Správce, a nyní již i provozovatel infrastruktury, je přidělovatelem kapacity železniční dopravní cesty, o kterou ČD Cargo a.s. soutěží s konkurenčními železničními dopravci. Jeho výše přímo ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti ČD Cargo a.s., protože poplatky za užití železniční dopravní cesty tvoří významnou nákladovou položku společnosti. Zejména rentabilita provozování jednotlivých kusových zásilek na místních tratích je přímo závislá na velikosti tohoto poplatku.

**i) Dceřiné společnosti a společnosti s významným podílem**

Tyto subjekty používá ČD Cargo a.s. především pro zahraniční zastoupení společnosti, pro spediční služby a pro pokrývání zvýšených poptávek po výkonu.

### 3.2.6 Vývoj ekonomické situace ČD Cargo a.s.

Po vzniku dceřiné společnosti ČD Cargo a.s. bylo možné začít sledovat základní hospodářské ukazatele vztahující se k nákladní dopravě, bez vlivů ostatních hlavních činností národního železničního dopravce. Proti období, kdy byla nákladní doprava součástí nerozděleného státního podniku unitární, bylo odstraněno křížové financování a zlepšeno nahlížení okolí na podnik.

Základní hospodářské ukazatele byly sledovány od prvního samostatného roku 2008 do roku 2012 a jsou uvedeny v tabulce 3.8.

Tab. 3.8. Základní hospodářské ukazatele ČD Cargo a.s.

Struktura aktiv a pasiv		2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva celkem	mil. Kč	15 987	15 672	15 652	15 664	14 932
Dlouhodobý majetek	mil. Kč	12 282	12 424	13 045	12 957	12 253
Vlastní kapitál	mil. Kč	8 282	8 230	7 967	8 009	6 049
Výkony						
Nákladní přeprava celkem	mil.t.	86,10	68,37	76,72	78,74	73,35
ttkm - přepravní výkon	mil	15 977	12 581	13 592	13 872	13 044
Struktura výnosů (mil. Kč)						
Tržby celkem	mil. Kč	17 109	13 272	14 121	14 404	13 928
Výnosy celkem	mil. Kč	17 800	15 003	14 984	15 042	15 405
Náklady celkem	mil. Kč	17 326	15 381	15 402	15 031	17 452
VH nákladní dopravy	mil. Kč	474	-378	-418	11	-2 047
Finanční ukazatele						
Obrat aktiv	V/A	1,11	0,96	0,96	0,96	1,03
Zadluženost	CZ/A	0,48	0,47	0,49	0,49	0,59
Likvidita	KFM/KZ	0,05	0,05	0,07	0,03	0,05
Zaměstnanci						
Průměrný počet zaměstnanců	osob	11 394	10 378	9 573	9 207	8 910
Výnosy celkem na 1 zaměstnance	Kč/zam.	1 562 209	1 445 675	1 565 198	1 633 736	1 728 954
Přidaná hodnota na 1 zaměstnance	Kč/zam.	561 505	542 148	598 224	678 452	612 600

Zdroj: Výroční zpráva ČD a.s. 2008, 2010, 2013 a ČD Cargo a.s. 2009, 2012.

Společnost ČD Cargo a.s. přišla za sedm let díky ostře nastoupivší konkurenci v nákladní železniční dopravě o více než 20% trhu. Jejím vlivem a také díky hospodářské krizi mají od roku 2007 přepravní výkony ČD Cargo a.s. v nákladní dopravě klesající

charakter, kdy jsou v posledním sledovaném roce ve výši 13 044 mil. ttkm oproti roku 2007, kdy byly 15 977 mil. ttkm. Převážný objem celkově klesl na 73,35 mil. ke konci posledního sledovaného roku 2012, to vše při snížení průměrné přepravní vzdálenosti z 195,2 km na 186,1 km.

Náklady ČD Cargo a.s. v roce 2008 dosahovaly částky 17 326 mil. Kč, které se i přes pokles následujících let vrátily na přibližně stejnou úroveň 17 452 mil. Kč v roce 2012.

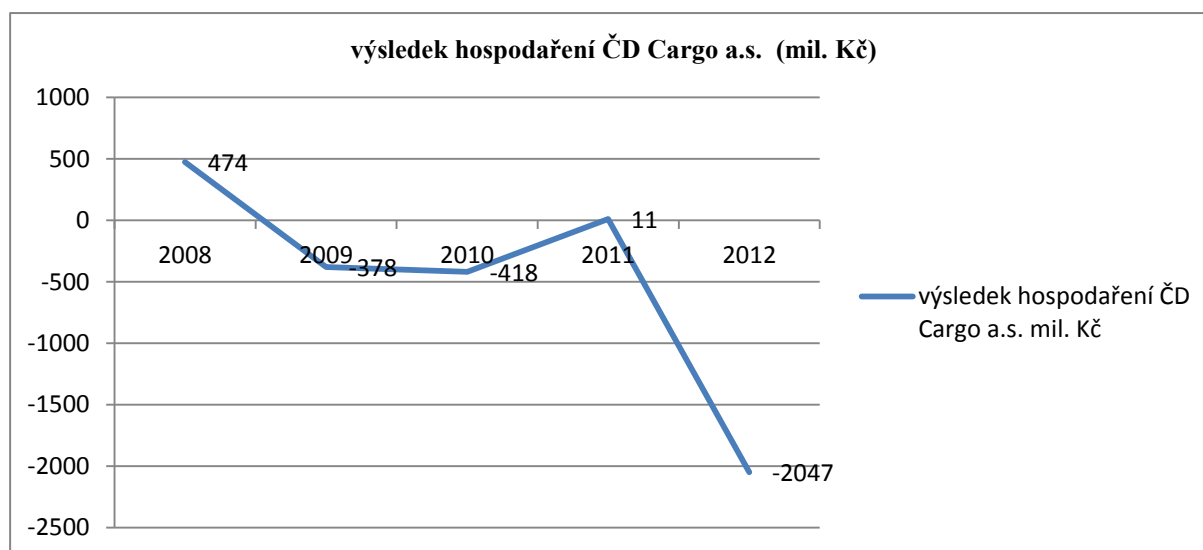
Výnosy nákladní železniční dopravy jsou pak součtem tržeb celkem a účelových dotací. Pro rok 2008 před vyčleněním ČD Cargo a.s. činily 17 800 mil. Kč.

Tržby celkem z nákladní dopravy dosáhly v roce 2008 výše 17 109 mil. Kč. Díky popisovaným ztrátám výkonu dochází k jejich poklesu až na úroveň 13 928 mil. Kč.

Dotace byly po vyčlenění omezeny pouze na účelové dotace pro Doprovodný sociální program, umožňující předčasný odchod zaměstnanců do penze. Částka se pohybovala od výše 37 000 000 Kč v roce 2008 po 3 000 Kč v roce 2012. V tomto roce byla dále ještě poskytnuta částka 58 413 000 Kč jako investiční dotace.

Výsledek hospodaření společnosti byl poznamenán velkou ztrátou za rok 2012, která dosáhla částky – 2 047 mil. Kč. Vývoj během prvních pěti let znázorňuje graf č. 3.9.

Graf 3.9: Výsledek hospodaření ČD Cargo a.s.



Zdroj: Výroční zpráva ČD a.s. 2008, 2010, 2013 a ČD Cargo a.s. 2009, 2012

Od roku 2010 již dochází ke zveřejňování účetní uzávěrky podle Mezinárodního standardu účetního výkaznictví IFRS. Její výsledky jsou v tabulce 3.10.

Tab. 3.10: Účetní uzávěrka ČD Cargo a.s. podle IFRS

	2010	2011	2012
Tržby z hlavní činnosti	13 908	15 290	15 337
Výkonová spotřeba	7 719	9 625	10 445
Osobní náklady	4 666	4 497	4 494
EBITDA	1 538	1 375	711
Odpisy	2 117	1 220	2 587
EBIT	-579	155	-1 876
Zisk (ztráta) za období	-853	-34	-1 911

Zdroj: Výroční zpráva ČD a.s. 2008, 2010, 2013 a ČD Cargo a.s. 2009, 2012

### 3.2.7 Organizace a řízení ČD Cargo a.s.

ČD Cargo, a.s. má dvoustupňový model vedení. Jediným akcionářem společnosti ČD Cargo, a.s. je společnost České dráhy, a.s., vykonávající působnost valné hromady, nejvyššího orgánu společnosti. Statutárním orgánem společnosti je tříčlenné představenstvo, kontrolním orgánem je pětičlenná dozorčí rada. Poradním orgánem společnosti je tříčlenná správní rada, jejíž členové jsou voleni valnou hromadou na návrh Ministerstva dopravy. Dále je ve společnosti zřízen tříčlenný výbor pro audit, jehož členové jsou jmenováni řídící společností.

Vnitřní uspořádání společnosti upravuje Organizační řád společnosti ČD Cargo, a.s. Předseda představenstva je zároveň generálním ředitelem. Pro realizaci druhé etapy vzniku dceřiné společnosti je zřízena funkce výkonného ředitele spadajícího pod předsedu představenstva. V jeho náplni je zastupování generálního ředitele spolu s „koordinací a řízením činnosti obchodního, provozního a finančního ředitele při tvorbě rozvojových projektů společnosti“.

Organizační strukturu tvoří oblasti přímo podřízené předsedovi představenstva nebo řediteli jedné ze tří oblastí:

- přímo podřízenými oblastmi je Oddělení lidských zdrojů, Oddělení řízení změn, kvality a informatiky, Oddělení právní, Oddělení krizového řízení a bezpečnosti, Oddělení vnitřní kontroly a Oddělení marketingu a komunikace. Dále jsou přímo pod předsedu představenstva podřízeny dceřiné společnosti.
- oblast obchodního ředitele, do jehož působnosti patří Odbor obchodu, Odbor podpory prodeje, Odbor intermodálních přeprav a logistických služeb a Odbor hospodaření s kolejovými vozidly.

- oblast finančního ředitele, který řídí Odbory finančního řízení, účetnictví, investic a zásobování, strategie a informatiky a také Odbor OPT – Odúčtovnu přepravních tržeb v Olomouci.
- oblast provozního ředitele, s působností na Odbory operativního řízení, technologie a organizace dopravy a Odbor údržby a oprav kolejových vozidel. Odborně jsou jím řízeny i Provozní jednotky a Střediska oprav kolejových vozidel, souhrnně nazývané „jednotka organizační struktury“ (JOS).

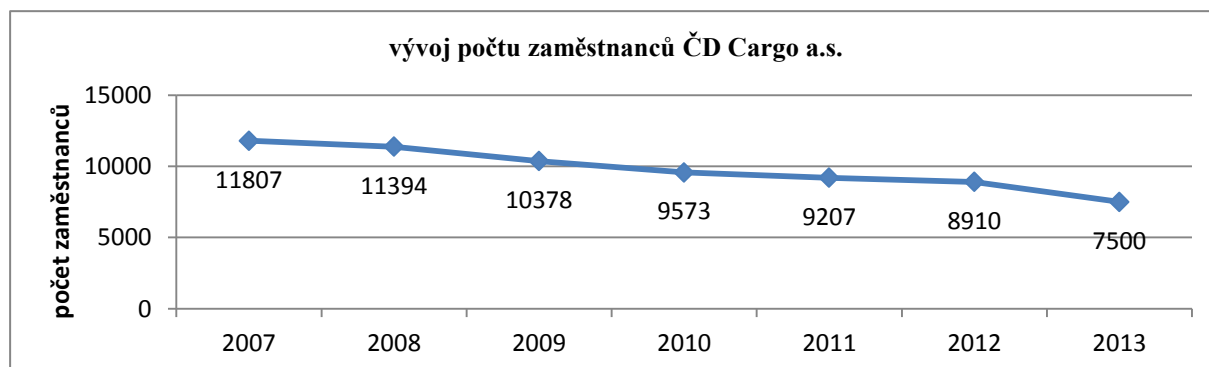
Devět Provozních jednotek zajišťuje přímý kontakt se zákazníkem a vykonává samotnou provozní činnost. Provozní jednotky jsou zřízeny v důležitých železničních uzlech Praha, Ústí nad Labem, Plzeň, České Budějovice, Nymburk, Česká Třebová, Olomouc, Brno a Ostrava a mají ve své působnosti daný územní obvod.

Tři Střediska oprav kolejových vozidel vykonávají opravárenskou činnost na kolejových vozidlech. Jsou umístěna v Ostravě, Ústí nad Labem a Českých Budějovicích. Opravárenskou činnost však pro ČD Cargo a.s. vykonává svými kapacitami i mateřská společnost ČD a.s.

V průběhu šesti let došlo k reorganizaci a přizpůsobení organizační struktury provozním potřebám a snižování nákladů. Byla zrušena pozice generálního a výkonného ředitele a ředitelé oblastí byli podřízeni přímo představenstvu. Počet provozních jednotek se snížil na šest, při rozdělení obvodů rušených provozních jednotek mezi zbylé. Organizační struktura ČD Cargo a.s. z roku 2007 je na obrázku 3.12.

Průměrný evidenční počet zaměstnanců, přepočtený na plně zaměstnané osoby, klesl oproti 11 807 v roce 2007 na 7 500 v roce 2013. Zobrazení vývoje počtu zaměstnanců společnosti ČD Cargo a.s. je v grafu č. 3.11.

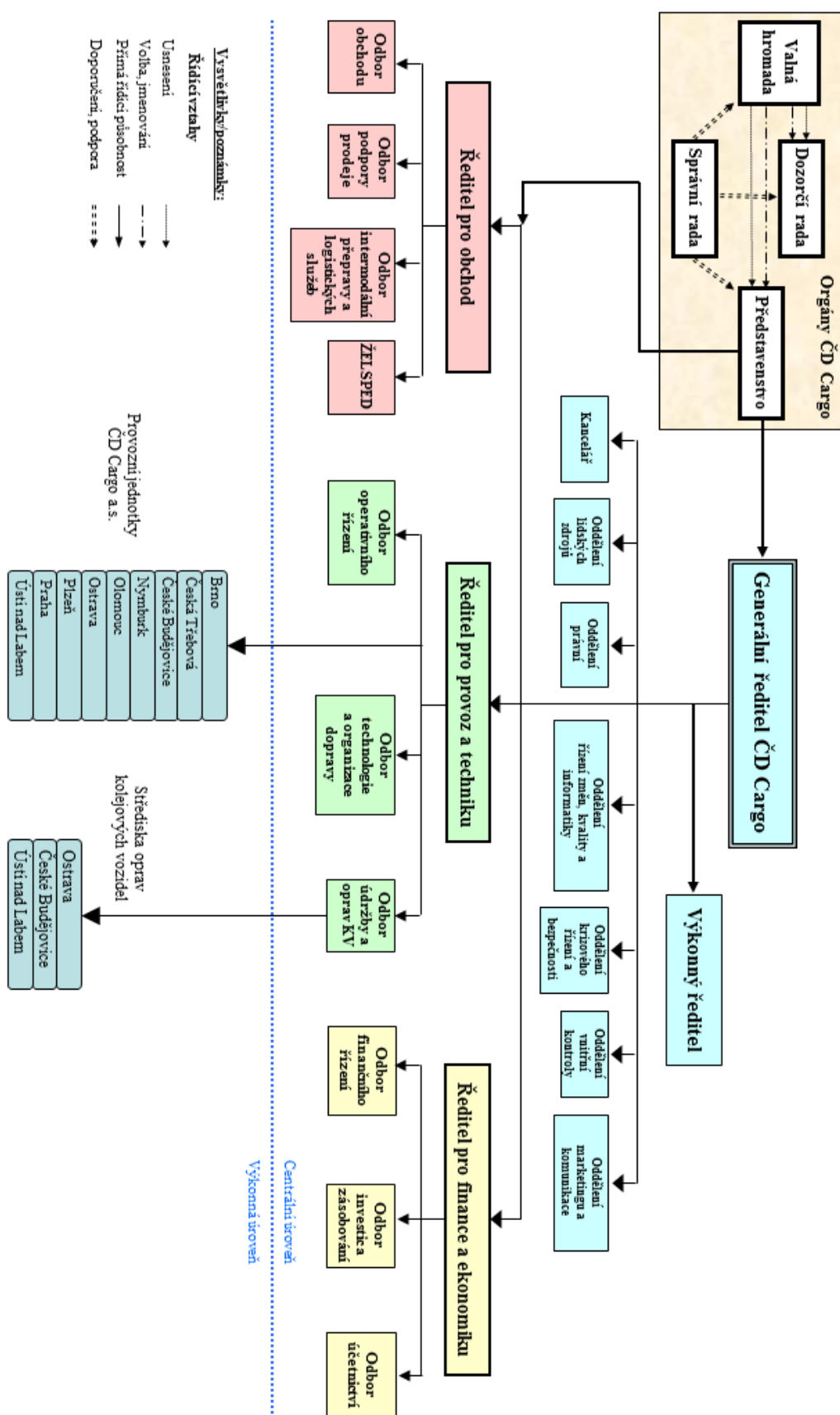
Graf 3.11. Vývoj počtu zaměstnanců ČD Cargo a.s.



Zdroj: Výroční zpráva ČD a.s. 2008, 2010, 2013 a ČD Cargo a.s. 2009, 2012



Obr. 3.12. Organizační struktura ČD Cargo a.s. z roku 2007.



Zdroj: Výroční zpráva ČD Cargo a.s. 2008

## **4 EKONOMICKÉ, ORGANIZAČNÍ A MAJETKOVÉ ZHODNOCENÍ TRANSFORMACE**

Zhodnotit ekonomický přínos transformace nákladní části původně unitárního železničního podniku do podoby samostatného subjektu na trhu nákladní dopravy je poměrně složité, hned z několika důvodů. Především je to relevantnost dat před vznikem společnosti ČD Cargo a.s., kdy není důvod věřit, že prezentovaná data byla, vzhledem k charakteru původních společností a jejich trvale záporným výsledkům hospodaření, pravdivá. ČD s.o. sice měla povinnost vést oddělené účetní okruhy pro všechny tři hlavní činnosti, v praxi však docházelo k vzájemnému neprůhlednému proplétání účetnictví přes společné servisní činnosti.

Dále je to období, kdy došlo k finální podobě vyčlenění státem vlastněné nákladní železniční dopravy do samostatné dceřiné společnosti ČD Cargo a.s. a velký vliv na její výsledky měla ekonomická krize, která přišla vzápětí po vyčlenění z ČD a.s.

### **4.1 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ TRANSFORMACE**

Výsledky transformace můžeme nejlépe zhodnotit porovnáním výkonů nákladní dopravy a porovnáním struktury jejich výnosů za období celé transformace od roku 2002 do roku 2012, kdy byla k dispozici poslední zveřejněná data. Porovnáním těchto dat bylo zjištěno, že objem zboží přepraveného vlaky národního železničního nákladního dopravce poklesl za jedenáct let o 19%, z 90,27 mil. tun na 73,35 mil. tun při stejném procentuálním poklesu přepravního výkonu, což je dáno strukturou zboží přepravy. Nejprudší propad byl mezi lety 2007 a 2009, kdy došlo k propadu přepravního výkonu z 17 051 mil. tkm na 12 581 mil. tkm.

Všechny tyto skutečnosti byly způsobeny dvěma faktory. Jedním z nich je již zmíněná ekonomická krize, která způsobila pokles poptávky v celém odvětví nákladní dopravy, nejen v železniční. A dále jej způsobil razantní nástup soukromých nákladních dopravců na trh železniční dopravy, kteří převzali významné části lukrativních výkonů přepravy zboží ucelenými vlaky na atraktivních trasách. Jedná se o soukromé společnosti reagující na poptávku pružněji a za lepší cenu než společnost ze státního železničního holdingu. Tito dopravci buď provádějí přepravu výrobků z hlavních činností svých mateřských podniků, což je samo o sobě upřednostňuje, nebo se specializují právě na přepravu ucelených zásilek. Také jsou schopni mnohem rychleji reagovat i na případnou změnu požadavku dopravce a zabezpečit i mnohem lepší návaznost na jiné druhy dopravy, což je trend posledních let. Zde je příčinou určitá neochota části státních „železničářů“ přizpůsobit se novým požadavkům

liberalizovaného trhu železniční dopravy všeobecně, nejen v nákladní dopravě. V poptávce po nákladní přepravě se jen málo podnikům vyplatí připojení železniční vlečkou a je proto nutné nabídnout zákazníkovi i možnost propojení všech druhů doprav. Nevyužité plochy železničních stanic jsou k tomu přímo předurčeny.

Dále tyto popsané skutečnosti měly přímý vliv na strukturu výnosů, kdy tržby poklesly o 22%, z 17 871 mil. Kč v roce 2002 na 13 928 mil. Kč v roce 2012. Náklady se však nedají porovnat mezi lety 2002 a 2012. Při porovnání nákladů na nákladní železniční dopravu za toto období vychází sice jejich pokles o 14%, ale jak je zmíněno v textu i na začátku této kapitoly, nerozdělené podniky do nákladů nákladní dopravy zahrnovaly, pro snížení ztráty, i náklady z ostatních činností. Při srovnání výnosů i nákladů za období po vyčlenění je index celkových nákladů za roky 2008/2012 na hodnotě 1,01 při poklesu celkových výnosů za stejné období o 13%, což znamená konečný výsledek hospodaření před zdaněním ve výši ztráty – 2 047 mil. Kč. Tak velká ztráta z provozování nákladní dopravy však není způsobena jen poklesem stavební a průmyslové činnosti v ČR, ale také nižší rentabilitou segmentu trhu s přepravou jednotlivých kusových zásilek a hlavně dvěma nestandardními účetními kroky, které oznámilo vedení společnosti ČD Cargo a.s., a které jsou však nutné pro další restrukturalizaci společnosti a její uplatnění na trhu v následujících letech. Je to mimořádný odpis oceňovacího rozdílu po snížení hodnoty majetku, na základě aktuálního ocenění a stáří vozového parku a také v souvislosti s předpokladem, že v následujících letech dojde k odprodeji nepotřebných kolejových vozidel. Tento odpis 1,3 mld. Kč však sníží dlouhodobý majetek společnosti a bude v dalších letech generovat úspory v odpisech s pozitivním dopadem do hospodaření společnosti. Dále je to vytvoření rezervy 500 mil. Kč pro snížení počtu zaměstnanců a tím zvýšení produktivity práce.

Provedenou transformaci nelze při ekonomickém zhodnocení považovat za úspěšnou. Je však nutno uvést, s odkazem na dva výše uvedené faktory, že při tak razantním nástupu soukromých dopravců na trh je 75% tržní podíl uváděný k roku 2013 velmi slušný a je jen na vedení společnosti, zda tohoto potenciálu využije. Překážkou ke zlepšení výsledků hospodaření je také již zmíněná přeprava jednotlivých vozových zásilek, kterou je nutné sanovat ze ziskových přeprav ucelených vlaků. Další možností pro zlepšení by byla expanze směrem mimo území státu po vzoru okolních národních železničních dopravců. To je však závislé na pořízení moderních elektrických lokomotiv způsobilých pro tyto přepravy, s přechodností na infrastrukturu ostatních států evropského železničního trhu, a na dostatečném kapitálovém krytí této expanze.

Důležitým faktorem pro podobnou strategii rozvoje je u státem ovládaného podniku vůle politické reprezentace, která však v uplynulých letech národnímu nákladnímu železničnímu přepravci nevěnovala dostatek pozornosti, podobně jako například úspěšné státem vlastněné společnosti ČEZ.

Od těchto skutečností se odvíjí otázka vstupu strategického partnera do společnosti, případně její úplná privatizace. Zkušenosti z okolních států jsou různé a bylo by vhodné udělat patřičnou analýzu obou možností.

## **4.2 ORGANIZAČNÍ ZHODNOCENÍ TRANSFORMACE**

Samostatná organizační struktura nákladní dopravy, která byla částečně vytvořena při vzniku ČD a.s. a čistě pro nákladní železniční dopravu, vznikla až vyčleněním dceřiné společnosti ČD Cargo a.s. Organizační schéma se přizpůsobuje a vyvíjí podle momentální potřeby a dochází k jeho časté aktualizaci. Společnost po celou dobu samostatného vývoje prochází reorganizací a restrukturalizací. Jsou průběžně snižovány počty zaměstnanců jak v řídicích pozicích, tak v Jednotkách organizační struktury. Obvody jednotlivých JOS vycházejí i po snížení počtu z rozdělení oblastí v unitární železniční společnosti a musí pokrýt území celého státu pro zajištění obsluhy jednotlivých vozových zásilek. To je nevýhodné oproti přístupu konkurenčních společností, které provozně pokrývají pouze aktuální místa přeprav a jsou schopny pružněji reagovat na organizační potřeby.

Zároveň se zvyšováním produktivity práce dochází také k postupnému zavádění systému řízení kvality na jednotlivých pracovištích, kde jsou implementovány normy na management kvality QMS – ISO 9001, environmentální systém řízení EMS – ISO 14001 a nově také BOZP OHSAS 18001. Certifikace na tyto normy je přínosem pro obraz společnosti do okolí, kdy zákazník vnímá změnu ze státního neprůhledného obra na standardně řízenou společnost.

Celkově lze zhodnocení transformace organizace nákladní dopravy zhodnotit jako úspěšnou, s jistými rezervami. Při hodnocení vývoje organizace a řízení je třeba připomenout, že 170 let tradice je pro zaměstnance přínosem i nedostatkem. Přínosem z důvodu velkého potenciálu při řešení provozních obtíží a znalostí celé železniční sítě. Nedostatkem v pohledu na obchodní stránku celé liberalizace a nových možností trhu. Proto je důležité, aby na pozicích manažerů došlo k převážení obchodního managementu nad technickým.

### 4.3 MAJETKOVÉ ZHODNOCENÍ TRANSFORMACE

V nepřehledných strukturách „starého“ typu evropských státních železnic byl v podstatě jediným přímým majetek, používaným jen pro účely nákladní železniční dopravy, nákladní vůz. Až se vznikem dceřiné společnosti ČD Cargo a.s. došlo k přesnému vymezení majetku určeného k provozování železniční nákladní dopravy s jasnou strukturou v rozvaze.

Na straně aktiv tvoří největší podíl majetku společnosti Dlouhodobý hmotný majetek, jehož hodnota se odvíjí především od vlastnictví lokomotiv, nákladních vozů a nemovitostí. Ke konci roku 2012 měla společnost ČD Cargo, a.s. ve svém majetku 955 lokomotiv a 27 000 nákladních vozů, které byly podle potřeby doplňovány najatými vozy v průměrném počtu 1400 vozů. Během roku 2012 také došlo z důvodu snížení procenta provozní zálohy k odstavení a zakonzervování části parku kolejových vozidel. Do budoucna se počítá s přizpůsobením se množství provozním potřebám a odprodeji přebytečného materiálu. V době psaní práce v roce 2014 se tento krok již uskutečnil, ale nebyly ještě oficiálně prezentovány efekty tohoto kroku. Vedení společnosti by mělo zvážit, zda je opravdu všechn tento materiál nepotřebný, nebo jen nekonceptně a špatně udržovaný a zda by jej nebylo možné využít pro možné zlepšení hospodářského výsledku. Jednou z významných obchodních aktivit v rámci ostatního podnikání společnosti ČD Cargo a.s. je pronájem železničních kolejových vozidel. Lokomotivy se prozatím dlouhodobě pronajímají obchodním partnerům, nebo společností s účastí, jak k zajištění trvalého provozu, tak k pokrytí jednorázového nárůstu výkonů. Stejně tak železniční nákladní vozy je možné pronajímat dlouhodobě, nebo je možné při přebytku ložného prostoru je nabízet jiným zákazníkům pro pokrytí krátkodobých potřeb. Pro tyto aktivity by bylo vhodné zřídit dceřinou společnost.

Dle údajů z roku 2012 je také v majetku ČD Cargo a.s. celkem 224 budov a pozemků. Jedná se o nemovitosti v SOKV používané pro údržbu a opravy kolejových vozidel a dále budovy v železničních stanicích převedené do majetku společnosti při vyčlenění. Po změně počtu PJ je důvod uvažovat nad množstvím vlastněných nemovitostí a jejich případným odprodejem, či pronájmem.

Na straně pasiv se podíl vlastního kapitálu od založení společnosti snížil z 9 066 mil. Kč na 6 049 mil. Kč v roce 2012. Dále došlo v roce 2009 ke snížení základního kapitálu na 8 494 mil. Kč a vyplacení 306 mil. Kč mateřské společnosti.

Celkově nelze majetkovou transformaci považovat za úspěšnou, a to z důvodu morální zastaralosti velké části hmotného majetku a špatné finanční situace k možnosti jeho obnovy.

## **5 SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ A NEDOSTATKŮ PROVEDENÉ TRANSFORMACE**

V této části práce budou přínosy a nedostatky shrnuty do několika bodů.

### **5.1 PŘÍNOSY**

I přes záporné hospodářské výsledky po jedenácti letech od zahájení přeměny je přínosem provedené transformace národního železničního nákladního dopravce několik v textu práce zmíněných bodů.

Především je to zprůhlednění a narovnání vztahů mezi provozovatelem nákladní dopravy, mateřskou společností a provozovatelem infrastruktury. Přestalo docházet ke křížovému financování hlavních činností v unitárním železničním podniku. Vytvořením akciové společnosti ČD Cargo a.s. došlo k vytvoření subjektu, který má jasně stanovené podmínky na trhu a nemělo by docházet k jeho ovlivňování polity a přímo státem. Společnost s přesně vymezenou hlavní činností může snadněji uzavírat strategická partnerství s ostatními subjekty na trhu nákladní dopravy a reagovat lépe na poptávku trhu. Velkou výzvou je totiž pro železničního nákladního dopravce rozšíření oborové specializace i na ostatní druhy dopravy a nabídku kompletního portfolia dopravních služeb při přepravě zboží. Pro provozní část, nikoli obchodní, je přínosem její dlouholetá tradice sahající přes dvě století a využití odborné úrovně zaměstnanců.

Dalším přínosem je připojení se k návrhům a doporučením Evropské unie k liberalizaci železniční dopravy. Splněním jejích direktiv je státem vlastněná nákladní železniční doprava připravená obstát na tvořeném liberalizovaném trhu členů Evropské unie. Na tento bod navazuje i další přínos, kterým je vyrovnání se stavu v okolních státech, nastolení stejných podmínek pro rozvoj a financování železniční dopravy všeobecně jako možného nástroje pro odstranění kongescí a snížení ekologické zátěže z dopravy v Evropské unii.

### **5.2 NEDOSTATKY**

K hlavním nedostatkům transformace patří některé jevy, které lze pozorovat u většiny subjektů v majetku státu. V této práci jsou zmíněny některé z nich. Jde v první řadě o problematiku dosazování míst nejen v dozorčí radě, ale rovněž v představenstvu. Většinou jsou tato místa obsazována s přednostním vlivem politické reprezentace a méně podle odborných předpokladů. Společnost tak není schopná rychle reagovat na změny na trhu a na jeho výzvy. Politická reprezentace bere národního železničního dopravce od roku 1989 jako

nutné zlo a, na rozdíl například od Německa, není schopna připravit jakoukoliv smysluplnou koncepci pro budoucí vývoj obou druhů železniční dopravy.

Dalším nedostatkem, který transformací nebyl odstraněn, je stav majetku pro provozování nákladní železniční dopravy, kdy většina používaných kolejových vozidel je na hranici své životnosti a její velký početní stav zatěžuje společnost ČD Cargo a.s. neúměrnou finanční zátěží. Nedostatek finančních prostředků neumožňuje jeho obnovu v dostatečném tempu a tím není umožněno snížení nákladů na údržbu. Nemožnost pořídit si moderní hnací vozidla a nákladní vozy je také příčinou stavu, kdy společnost nemá připravenou žádnou oficiální koncepci pro podnikání na celém evropském trhu, kde by bylo možné využít již zmíněný potenciál 170 let tradice a technické úrovně zaměstnanců.

V neposlední řadě je nutno rovněž zmínit, že transformace unitárního železničního podniku a liberalizace trhu nevyřešila jeden z jejích hlavních cílů, kterým je zatraktivnění železniční nákladní dopravy jako celku a zvýšení jejího podílu na trhu.

## 6 ZÁVĚR

Železniční nákladní doprava je ve druhém desetiletí 21. století neméně důležitou prioritou každého státu stejně jako v závěrečné fázi průmyslové revoluce při jejím vzniku. Po období stagnace ke konci 20. století a více než tři čtvrtě století hledání odpovědí na prudký rozmach konkurence silniční dopravy je v době změny umístění výrobních kapacit mimo Evropu a jejich alokace po celém světě důležité nezůstat pozadu při změnách a nastolení nového směru dopravní politiky celé Evropské unie. Jedině železniční nákladní doprava je totiž schopna přepravit velké množství zboží mezi jednotlivými hospodářskými oblastmi za přijatelnou cenu a v přijatelném čase. Doprava zboží z evropských přístavů do vnitrozemí nebo plánovaný železniční koridor mezi Čínou a Evropou, zkracující přepravní dobu zboží na deset dní, klade před evropský železniční trh velké výzvy. Přizpůsobení se jim však musí předcházet několik nutných změn. Jednou z nich je i postupná restrukturalizace národních unitárních železničních dopravců a jejich transformace do podoby vyhovující novým výzvám. Jde o složitý proces vzhledem k faktu, že státem vlastněné nerozdělené železnice byly, po bezpečnostních složkách, nejsložitějším a nejvíce uzavřeným organismem v každé evropské zemi. Jejich transformace do podoby životaschopného subjektu na novém, ve stejném období vytvářeném, otevřeném železničním trhu jednotného evropského prostoru, je velmi nesnadná a dlouhodobá záležitost.

Cílem této bakalářské práce bylo ekonomicky, organizačně a majetkově zhodnotit provedení transformace národního železničního nákladního dopravce v letech 2002 – 2012 z podoby součásti státní organizace do podoby akciové společnosti ČD Cargo a jeho postupné zapojení se a působení na dopravním trhu v prvních letech od vzniku. Vyčlenění železniční nákladní dopravy do samostatné společnosti bylo od prvního kroku v liberalizaci železničního trhu, od 1.1.1995, završeno po třinácti letech vznikem samostatného dopravce. Vytvořená společnost, která je součástí státem vlastněného holdingu České dráhy má, právě díky vlastnictví státem, nelehké postavení a teprve budoucnost ukáže, zda je tato cesta správná.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že cíl bakalářské práce, formulovaný v úvodu, byl splněn.



## Seznam použité literatury

### LITERATURA:

- Die Bahnen Österreich-Ungarns, Band 2, Bohmann Verlag, 1970, Alfred Horn Die Bahnen Österreich-Ungarns Band 2 Die Kaiser-Ferdinands-Nordbahn
- Richard Heinersdorff: Die k. und k. privilegierten Eisenbahnen der österreichisch-ungarischen Monarchie 1828-1918. Molden, Wien u. a. 1975, ISBN 3-217-00571-6
- DVOŘÁK, Tomáš Akciová společnost a Evropská společnost. Praha: ASPI, 2009. 936 s. ISBN: 978-80-7357-430-7
- HLAVAČKA M.: Dějiny dopravy v českých zemích v období průmyslové revoluce, Academia Praha 1990, ISBN 80-200-0221-9
- HUČKA, M., E. KISLINGEROVÁ a M. MALÝ. Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století. Praha: C. H. Beck, 2011. 275 s. ISBN 978-80-7400-198-7
- KVIŽDA, Martin, Tomáš POSPÍŠIL, Daniel SEIDENGLANZ a Zdeněk TOMEŠ. Železniční doprava - institucionální postavení, hospodářská politika a ekonomická teorie. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 230 s. Železniční doprava. ISBN 978-80-210-4233-9
- OTÁHAL, Tomáš a Tomáš POSPÍŠIL. Vyplatí se železniční doprava? Parlamentní zpravodaj. Praha: Mladá fronta, 2009. 2 s. 13. ISSN 1211-037X.
- SYNEK Miloslav Podniková ekonomika 5. přepracované a doplněné vydání ISBN 978-80-7400-336-3
- TOMEŠ, Zdeněk a Tomáš POSPÍŠIL. Ekonomické aspekty železniční dopravy. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 77 s. ISBN 978-80-2104-220-9

### WEBOVÉ STRÁNKY:

- Ministerstvo dopravy ČR, Ročenka dopravy 2004, [on-line], dostupné na [www: http://www.cdv.cz/rocenka2004/](http://www.cdv.cz/rocenka2004/)
- Ministerstvo dopravy ČR, Ročenka dopravy 2003, [on-line], dostupné na [www: http://www.mdcz.cz/mdcz/flash/rocenka\\_03/index.htm](http://www.mdcz.cz/mdcz/flash/rocenka_03/index.htm)
- Ministerstvo dopravy ČR, Dopravní politika ČR pro léta 2005-2013, [on-line], dostupné na [www: http://www.mdcz.cz/NR/rdoonlyres/652F57DA-5359-4AC6-AC42-95388FED4032/0/MDCR\\_DPCR20052013\\_UZweb.pdf](http://www.mdcz.cz/NR/rdoonlyres/652F57DA-5359-4AC6-AC42-95388FED4032/0/MDCR_DPCR20052013_UZweb.pdf)
- České dráhy a.s., Výroční zpráva ČD a.s. 2004, [on-line], dostupné na [www: http://www.cd.cz/files/VZ\\_Ceskedrahy\\_cz3cd105020b911484bce16bb93854e32.pdf](http://www.cd.cz/files/VZ_Ceskedrahy_cz3cd105020b911484bce16bb93854e32.pdf)
- České dráhy a.s., Výroční zpráva ČD a.s. 2003, [on-line], dostupné na [www: http://www.cd.cz/static/vr/2003/VZ03\\_CD\\_prez.pdf](http://www.cd.cz/static/vr/2003/VZ03_CD_prez.pdf)
- Správa železniční a dopravní cesty s.o., Výroční zpráva 2004, [on-line], dostupné na [www: http://www.szdc.cz/info\\_pov.php](http://www.szdc.cz/info_pov.php)
- [http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=prepravni\\_vykon&site=doprava.](http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=prepravni_vykon&site=doprava)

### ROČENKY A STATISTICKÉ ÚŘADY:

- Český statistický úřad
- EuroStat
- MD ČR: Ročenka dopravy 2003
- Statistická ročenka ČD s.o. 1993
- Výroční zpráva ČD s.o. za 1995–2002

- Výroční zpráva ČD a.s. za 2003–2013
- Výroční zpráva ČD Cargo a.s. za 2008–2012

#### LEGISLATIVA:

- Obchodní zákoník č.513/1991 Sb.
- Zákon č.9/1993 Sb., o Českých drahách
- Zákon č. 266/1994 Sb., o drahách
- Zákon č. 104/2000 Sb., o Státním fondu dopravní infrastruktury
- Zákon č. 77/2002 Sb. o akciové společnosti České dráhy, státní organizaci Správa železniční dopravní cesty
- Zákon č. 293/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 77/2002 Sb.

#### OSTATNÍ ČLÁNKY A DOKUMENTY:

- Bílá kniha EK 1996: Strategie znovuoživení železnic Společenství
- Bílá kniha Evropská dopravní politika pro rok 2010: Čas rozhodnout
- Směrnice Evropské rady: 2001/12, 2001/13, 2001/14
- Národní rozvojový plán ČR 2007-2013

## **Seznam zkratk**

ČD a.s. – České dráhy, akciová společnost

ČD s.o. – České dráhy, státní organizace

ČR – Česká republika

ČSD s.o. – Československé státní dráhy, státní organizace

EHS – Evropské hospodářské společenství

ES – Evropské společenství

EU – Evropská unie

SŽDC s.o. - Správa železniční dopravní cesty, státní organizace


TEN -T - Trans-European Transport Networks

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14.7.2014

  
.....  
Vlastimír Bek